

Семь подходов к разработке ИТ-стратегий

Автор: Александр Михайлов, MBA по стратегическому управлению, alex@mikhailov.ru
Краткая версия статьи опубликована в журнале «Директор информационной службы», N2, 2004, с. 48-52.

Оглавление

ВВЕДЕНИЕ	2
ЧТО ТАКОЕ СТРАТЕГИИ.....	3
ИТ-СТРАТЕГИИ.....	4
РОССИЙСКИЙ РЫНОК ИТ-КОНСАЛТИНГА.....	5
РАЗРАБОТКА ИТ-СТРАТЕГИЙ: РОССИЙСКИЕ И ЗАРУБЕЖНЫЕ ПОДХОДЫ.....	5
1. ОТСУТСТВИЕ СТРАТЕГИИ	6
2. ПЛАНИРОВАНИЕ ТЕХНИЧЕСКИХ И ПРОГРАММНЫХ СРЕДСТВ	6
3. «АВАНГАРДИСТЫ».....	7
4. КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ УСПЕХА.....	8
5. ИТ-СТРАТЕГИЯ ОПРЕДЕЛЯЕТСЯ СТРАТЕГИЕЙ БИЗНЕСА	9
6. «ВЫРАВНИВАНИЕ» ИТ-СТРАТЕГИИ И СТРАТЕГИИ БИЗНЕСА	10
7. ОТРАСЛЕВЫЕ ПОДХОДЫ.....	11
<i>Концепции развития ИТ.....</i>	<i>11</i>
<i>Информация как товар.....</i>	<i>11</i>
«ЭКЗОТИКА».....	12
ИТОГОВЫЕ ЗАМЕЧАНИЯ ПО РАЗРАБОТКЕ ИТ-СТРАТЕГИЙ.....	13
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	14

Введение

В последнее время много говорится об ИТ-стратегиях, об их необходимости и важности для каждой российской организации. При этом обычно уточняют, что четкого определения ИТ-стратегии нет, но имеется ввиду что-то связанное с планированием развития ИТ (информационных технологий), как правило - компьютеров и программного обеспечения. В данной статье сделана попытка обобщить различные подходы к разработке ИТ-стратегий, провести их классификацию и предложить рекомендации по использованию того или иного подхода.

Нужна ли ИТ-стратегия вашей организации? Многие организации уже вложили в свою информатизацию существенные ресурсы и продолжают увеличивать вложения. Кроме того, организации начинают все больше зависеть от своих информационных систем, которые часто становятся их «узким местом». О необходимости разработки, или актуализации, ИТ-стратегии говорит возникновение следующих проблем:

- неудовлетворенность пользователей и/или топ-менеджеров текущим состоянием информатизации предприятия;
- «железо» - есть, программное обеспечение – есть, люди – есть, а эффективность отдачи от информационных технологий ниже требуемой;
- непонятно, в каких направлениях развивать имеющиеся информационные системы, какие проекты выбрать, стоит ли вкладываться в очередные новые технологии и, если да, то когда.

Автор данной статьи не понаслышке знает о разработке ИТ-стратегий. За первые семь лет работы ИТ-директором в российских фирмах создалось понимание важности ИТ-стратегий (т.е. что необходимо «do the right thing»). После еще пяти лет работы в зарубежных консалтинговых фирмах и практического знакомства с ИТ-менеджментом в ряде стран ЕС, возникло понимание, что ИТ-стратегии надо правильно разрабатывать («do the thing right»), что невозможно в фирмах с плохим менеджментом. К сожалению, к ним можно отнести большинство российских предприятий, хотя ситуация постепенно улучшается. Только после обучения в бизнес-школе (МВА по стратегическому менеджменту) и знакомства с современными методиками разработки ИТ-стратегий, стало понятно, что же в конкретных случаях стоит включить в ИТ-стратегию, как ее разрабатывать и выполнять, т.е. «do the right thing right».

Далее приведена предложенная автором классификация подходов российских предприятий к разработке ИТ-стратегий. Сразу стоит отметить, что единственно правильного метода, конечно, нет, а попытки использовать серьезные и сложные методы в организациях, не имеющих даже регулярного менеджмента, не говоря о стратегическом планировании, скорее всего, приведут к печальным результатам.

Информатизация на базе персональных компьютеров доступна сейчас всем предприятиям. Весьма сомнительно, что ваша фирма получит существенное преимущество перед конкурентами только за счет повышения производительности компьютеров на 30%. Однако, если производительность компьютеров вашей организации будет отставать от всех основных конкурентов на те же 30%, это может привести к уменьшению конкурентоспособности.

Увеличение на треть закупок программного обеспечения или рост штата ИТ-службы также вряд ли существенно увеличат конкурентоспособность вашего предприятия, да и конкурирующих тоже. Степень сложности имеющихся на больших предприятиях технических и программных средств, как правило, уже весьма высока, поэтому даже их простое увеличение может не только не улучшить конкурентное положение предприятия, но даже ухудшить его.

Заметное преимущество может дать только хорошая (и уместная для вашего предприятия) ИТ-стратегия, правильно разработанная и выполняемая. Для этого, однако, требуется хороший менеджмент на предприятии в целом, внедрение стратегического менеджмента и т.д. и т.п.

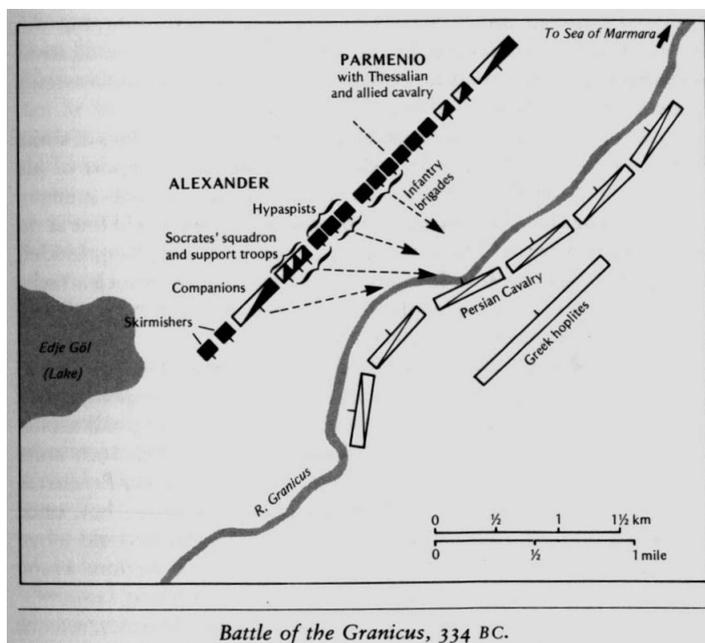
Что такое стратегии

Прежде чем перейти к рассмотрению бытующих сейчас в России подходов к разработке ИТ-стратегий, рассмотрим, что же такое стратегия.

Слово «Strategos» переводится с греческого как «искусство генералов». Часто тут же упоминают об Александре Македонском и его воинских успехах, которых он достигал за счет концентрации сил в нужном месте и в нужное время, разбивая за счет этого во много раз превосходящие его армии. Есть и ряд других определений стратегии. С точки зрения современного менеджмента /4/, под стратегией понимается «управленческий план, направленный на укрепление позиций организации, удовлетворение потребностей ее клиентов и достижение определенных результатов деятельности». А если сказать проще, то стратегия компании состоит в ответе на вопрос, каким образом переместить компанию из текущего состояния в требуемое. Главной задачей разработки стратегии организации является достижение конкурентных преимуществ и рентабельности организации.

Первоначально термин Strategos относился к роли человека (командующего армией). Впоследствии слово приобрело новый смысл – «искусство военного командования», т.е. говорило о психологических и поведенческих навыках, необходимых для выполнения роли командующего. Ко времени Перикла (450 г. до н.э.) этим словом стали обозначать любые навыки управления: административный дар, ораторское искусство, силу. А ко времени Александра Македонского (330 г. до н.э.) термин означал умение организовывать силы для победы над противником и создавать единую систему всеобъемлющего управления.

Г. Минцберг. Стратегический процесс.



Battle of the Granicus, 334 BC.

Стратегии относятся к области стратегического менеджмента, а для их разработки используют специфический инструментальный, сильно отличающийся от традиционного планирования. Собственно, стратегическое планирование отличается от обычного планированием не из текущего состояния в будущее, а планированием перехода из требуемого будущего к настоящему (и это не каламбур)! Другим отличительным признаком стратегического планирования является интервал планирования – годы, как правило, от одного до десяти лет. Необходимость в стратегическом планировании возникла из-за слишком быстрого изменения условий, в которых работают предприятия. В стабильной бизнес-среде стратегическое планирование

необязательно. Поэтому, когда говорят, что «стратегии нам не нужны, т.к. у нас все слишком быстро меняется», то это некоторое передегеривание.

ИТ-стратегии тесно связаны со стратегиями бизнеса и также относятся к стратегическому менеджменту. Соответственно, когда говорят, что ИТ-стратегия состоит только в увеличении производительности технических средств на 25% каждый год, то с позиций стратегического менеджмента это не является стратегией.

Перечислим, что же входит в основные задачи стратегического менеджмента /4/:

- *определение миссии (что компания намерена делать и чем стать через 5-10 лет);*
- *определение целей;*
- *разработка стратегии;*
- *внедрение и осуществление стратегического плана;*
- *оценка деятельности.*

ИТ-стратегии

Как показывает анализ российской компьютерной прессы, под «ИТ-стратегией» понимают весьма разные вещи. Большинство авторов, являющихся ИТ-директорами или ИТ-консультантами, под ИТ-стратегией понимают, как минимум, долгосрочный план действий по информационному обеспечению предприятия. ИТ-стратегии в России начали обсуждать года два назад, т.е. ИТ-стратегии находятся сейчас на зарождении своего жизненного цикла. Американские и европейские СЮ обсуждают эту тему уже лет пятнадцать, поэтому сейчас это уже достаточно стабильная область с рядом работающих там консалтинговых компаний.

Просто, как 3,1415926535897932384626433832
Закон Мэрфи

В общем случае в ИТ-стратегию могут быть включены следующие составляющие:

- информационные системы: собственно, прикладное программное обеспечение типа «дело-производство», «бухучет» и др., ради чего собственно пользователи и используют компьютеры. Иногда, например, в рамках методологии ITIL (Information Technologies Infrastructure Library - библиотека передового опыта в области управления ИТ, www.itsmf.ru), говорят об ИТ-сервисах;
- ИТ-инфраструктура: компьютеры, телекоммуникации, системное программное обеспечение;
- ИТ-служба и управление ей: цели и задачи ИТ-службы (служб), оргструктура, методы управления персоналом и др.

С точки зрения предприятия, ИТ-стратегия является частью корпоративной стратегии, в одном ряду со стратегиями маркетинга, закупок и др. Но роль ИТ постоянно возрастает, и более того, начинает сильно влиять на маркетинг, закупки и все остальные стороны деятельности предприятия. Стоит отметить, что оформленная на бумаге и согласованная ИТ-стратегия, также как и стратегия бизнеса, важнее для крупных предприятий.



На рисунке приведена иерархия очередности типового появления на предприятиях ИТ-стратегии:

- вначале закупается техника, через годик-другой – прикладное программное обеспечение, потом лицензионное системное программное обеспечение;
- когда технические и программные средства уже куплены, да и ИТ-шников тоже уже немало, начинают обращать внимание на эффективность поддержки имеющегося хозяйства. Например, на повышение эффективности поддержки ИТ направлена популярная сейчас методология ITIL;

- об ИТ-стратегии вспоминают, когда техника и программное обеспечение уже есть и набита масса шишек при их поддержке. Хотя более правильно задумываться об ИТ-стратегии перед тем, как что-то закупать.

Распределение финансовых ресурсов таково: львиная доля на технические средства, некоторая часть – на их поддержку, ничего или совсем немного - на ИТ-стратегию. Однако, надо заметить, что оценка статей финансирования сильно зависит от методик расчета. Например, если использовать методику ТСО (Общая стоимость владения ИТ), то реальные затраты на поддержку программного обеспечения и технических средств могут получиться существенно больше затрат на их закупку.

Российский рынок ИТ-консалтинга

В сентябрьском номере журнала «Эксперт» опубликовано очередное ежегодное исследование консалтингового рынка России. ИТ-консультантов должно порадовать ежегодное удвоение объема рынка ИТ-консалтинга последние три года подряд. Это

"Меня часто просят объяснить секрет успеха Microsoft...Разумеется, простого рецепта нет, и удача сыграла свою роль, но думаю, что самое важное - наше видение будущего"
Билл Гейтс

выше и так весьма высокого темпа роста всего консалтинга – совокупная выручка 100 крупнейших консалтинговых групп России ежегодно растет на 70% и за первые шесть месяцев 2003 года составила 5,1 млрд рублей. Весьма отраднo, что доля ИТ-консалтинга тоже существенно увеличилась и составляет сейчас почти 40% рынка консалтинговых услуг.

Разработка ИТ-стратегий тоже входит в ИТ-консалтинг. Эта услуга за последний год стала более востребованной. Собственно, большие российские предприятия и раньше изредка заказывали консалтинговым фирмам разработку ИТ-стратегий. Но заказывали не российским организациям, а PWC, Gartner и другим международным консалтинговым фирмам. В последнее время ситуация несколько меняется, уже и российским консультантам начинают перепадать заказы на разработку ИТ-стратегий, да и средние фирмы начинают проявлять интерес к ИТ-консалтингу.

Разработка ИТ-стратегий: российские и зарубежные подходы

В российской и зарубежной литературе автору данной статьи удалось насчитать не менее семи подходов к разработке ИТ-стратегий:

1. Отсутствие стратегии или концепции. Такой подход, к сожалению, встречается в большинстве российских организаций;
2. Планирование технических и/или программных средств. Пример такого подхода: «производительность технических средств должна расти на 25 % ежегодно»;
3. «Авангардисты». Этот подход заключается в периодических попытках внедрения последних достижений компьютерной мысли: e-business, mobile commerce и др.;
4. Ключевые факторы успеха. Предполагается, что ИТ должны поддерживать ключевые факторы успеха организации;
5. ИТ-стратегия определяется стратегией бизнеса. В рамках данного подхода ИТ-стратегия должна плавно вытекать из стратегии предприятия, его миссии, видения, целей и задач;
6. «Выравнивание» ИТ-стратегии и стратегии бизнеса. Предполагается, что ИТ-стратегия не только поддерживает стратегию предприятия, но и влияет на нее;
7. Отраслевые подходы. Это достаточно специфичные понимания ИТ-стратегий для государственных учреждений и информационных фирм.

И еще один подход, включающий в себя всё прочее: «Экзотика». Здесь ИТ-стратегия предназначена для поддержки экзотических подходов, типа «теории экстремального программирования».

Перечисленные подходы к разработке ИТ-стратегий применимы к большим и маленьким организациям, но в первую очередь имеются ввиду достаточно крупные предприятия с одним основным бизнесом.

1. Отсутствие стратегии

Этот подход использует большинство российских организаций. Собственно, для малых предприятий, не связанных прямо с ИТ, отсутствие написанной и одобренной руководителями всех подразделений ИТ-стратегии, может и не являться проблемой (особенно, если директор является также и руководителем всех остальных подразделений), чего нельзя сказать о крупных предприятиях.

Из приятных сторон этого подхода стоит отметить его простоту, что немало. Да и далеко не на всяком крупном российском предприятии есть стратегия предприятия в целом, а также стратегий по маркетингу, финансам и производству.



"Как вы можете руководить, если не знаете куда идете?"

Георг Ньюмен

Неприятных моментов при отсутствии ИТ-стратегии может быть немало:

- сложно оправдать роль ИТ и инвестиции в них, что приводит к финансированию ИТ по остаточному принципу;
- неудовлетворение пользователей и руководства предприятия текущим информационным обеспечением;
- неэффективность ИТ в целом и т.д. и т.п.

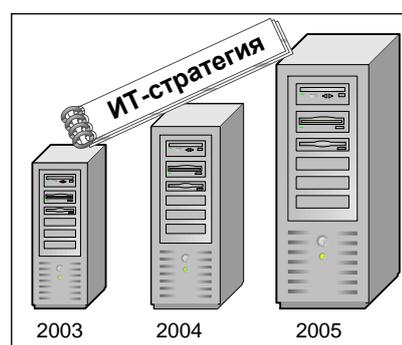
В целом, об эффективности поддержки бизнеса при отсутствии ИТ-стратегии судить можно очень субъективно, что обычно приводит к

неудовлетворению и пользователей, и ИТ-шников, и руководства предприятия.

2. Планирование технических и программных средств

Пожалуй, по массовости использования, данный подход стоит на втором месте, после всякого отсутствия какой-либо ИТ-стратегии. Существенная часть российских ИТ-директоров имеет

«В следующей пятилетке требуется повысить яйценоскость кур на 15%, надои коров – на 12% ... это будет еще одним шагом на пути к коммунизму»
из решений XX партконференции



техническое образование, а бизнес-школы не заканчивали. Это приводит скорее к хорошему пониманию спецификаций технических средств, чем к предвосхищению потребностей бизнеса в информационных услугах.

Возможно, в большинстве книг по ИТ-менеджменту (книги с названием типа «Information Systems Management») под разработкой ИТ-стратегии понимается оценка тенденций развития технических и программных средств и прогнозирование потребностей в них.

Говорить о том, насколько эффективно ИТ поддерживают бизнес, в данном случае тоже не приходится, даже если, как это принято в современном английском языке, разделить русское слово «эффективность» на effectiveness (результативность) и efficiency (экономичность). Но, конечно, планирование технических и программных средств лучше всякого отсутствия планирования, т.е., как минимум, этот подход позволяет несколько минимизировать затраты на закупки. Данный подход наиболее приемлем для стабильного рынка и производства, где в течение ряда лет ничего особо не меняется, как это было, например, лет двести назад.

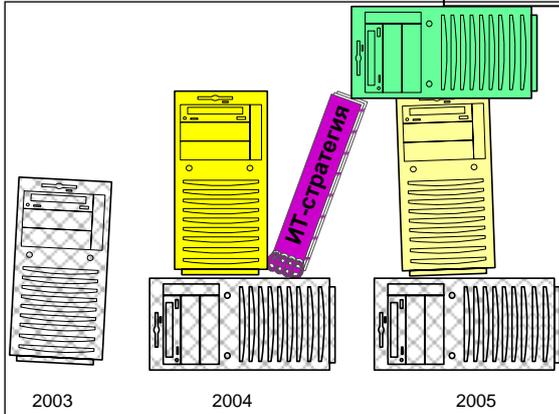
Относительно типичным примером ИТ-стратегии, сформулированной в рамках данного подхода, является ежегодное увеличение производительности технических средств на 20-25%. Хотя, как отмечалось выше, стратегией это назвать нельзя, так как непонятно, чего же предполагается достичь.

3. «Авангардисты»

Этот подход существенно забавней и гораздо дороже предыдущих. Благодаря усилиям не зря просиживающим свои штаны маркетологов, продвигающих новинки high tech (как то: e-business, mobile commerce и др.) у получателей этой рекламы появляется зуд немедленно это приобрести и начать использовать.

- Вы знаете, сейчас в Европе и в лучших домах Филадельфии возобновили старинную моду - разливать чай через ситечко. Необычайно эффектно и очень элегантно... Остап вынул из кармана маленькое позолоченное ситечко. Солнце каталось в ситечке, как яйцо. По потолку сигали зайчики. Неожиданно осветился темный угол комнаты. На Эллочку вещь произвела такое же неотразимое впечатление, какое производит старая банка из-под консервов на людоеда Мумбо-Юмбо. В таких случаях людоед кричит полным голосом, Эллочка же тихо застонала:
- Хо-хо!

Двенадцать стульев. И.Ильф, Е.Петров



Такое желание появляется скорее не у пользователей, так как им с этим дальше надо будет работать, а у ИТ-шников и/или руководителей предприятия. Наиболее опасен в этом отношении генеральный директор предприятия, т.к. он и в маркетинге и в других областях будет настаивать на авангардном (хотя и не обязательно авантюрном) подходе.

Согласно исследованиям Gartner, все предприятия, вне зависимости от отрасли, в которой они работают и доходов, по отношению к закупкам самых новых технических и программных средств,

делятся на три группы:

- предприятия, пытающиеся внедрить самые последние достижения high tech, опередив при этом своих конкурентов;
- предприятия, внедряющие новшества примерно одновременно с конкурентами;
- предприятия, внедряющие новшества после того, как это апробировали на себе конкуренты.

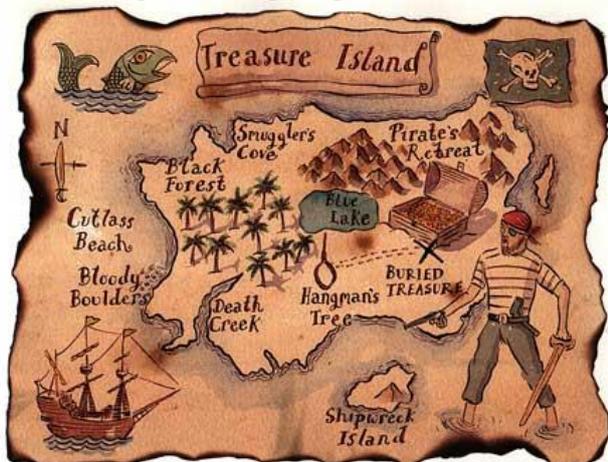
Такое деление относится и к индивидуальным потребителям, т.е. зависит скорее от предпочтений лиц, принимающих решения. Соответственно, призывы купить самые последние достижения международной компьютерной мысли были и будут всегда, тем более, что всегда есть надежда, что эти достижения сразу решат все имеющиеся проблемы.

Время, деньги и другие ресурсы, требуемые на внедрение новой, «крутой», но неотлаженной технологии, могут быть весьма велики, поэтому гораздо интереснее забросить дело на полпути и заняться попыткой внедрения очередной новой технологии. Про участие в таких проектах замечательно сказано в книге Йордона "Путь камикадзе. Как разработчику программного обеспечения выжить в безнадежном проекте". Название полностью передает смысл книги, а основная рекомендация – не участвовать в таких проектах.

4. Ключевые факторы успеха

Этот подход весьма нечасто встречается в России. Ключевые факторы успеха (КФУ) - это те немногие моменты в деятельности фирмы, на которые она должна обращать самое пристальное внимание. КФУ зависят от рынка, на котором работает предприятие, а также от стратегии предприятия.

*Налево пойдешь - голову сложишь.
Направо пойдешь - коня потеряешь.
Прямо пойдешь - дураком будешь.
Из русской народной сказки*



Согласно данному подходу, информатизировать надо бизнес-процессы, которые напрямую влияют на критические факторы успеха предприятия. Соответственно, ключевые факторы успеха предприятия определяют стратегию, цели и задачи ИТ.

Например, стратегия компании ИКЕА основана на быстром приспособлении производства к требованиям рынка, широком ассортименте товаров. При этом одним из ключевых факторов успеха является быстрое и надежное снабжение. Соответственно, в первую очередь, надо внедрять информационные системы, поддерживающие снабже-

ние, например SCM (Supply Chain Management).

Звучит это достаточно просто, но отнюдь не всегда даже руководство фирмы четко и однозначно представляет себе стратегию фирмы и ключевые факторы успеха. Каждый из топ-менеджеров может придерживаться минимум одной стратегии и иметь в голове пяток ключевых факторов успеха (и хорошо еще, если хотя бы сотрудники каждого из менеджеров догадываются об этом). Непонятно только, как ИТ-директору вести себя в этой ситуации.

Идея о том, что ИТ должны поддерживать ключевые факторы успеха предприятия, весьма не нова, ее высказывал еще классик программирования 70-х годов Дж. Мартин. В 90-е годы фирма Price Waterhouse Coopers успешно развила подход к разработке ИТ-стратегий на базе Ключевых факторов успеха.

Собственно, можно разработать целую иерархию ключевых факторов успеха, что хорошо освещено в учебниках по менеджменту:

- КФУ для рынка (отрасли), на котором работает предприятие;
- КФУ для предприятия;
- КФУ для подразделений предприятия, в т.ч. ИТ-службы;
- КФУ для конкретных менеджеров и сотрудников.

5. ИТ-стратегия определяется стратегией бизнеса

Этот подход встречается достаточно широко в международных компаниях, да и в России тоже присутствует.

Классический подход к системе информационного обеспечения и ИТ-службе (или как там еще называется ИТ-подразделение), как к подразделению организации, для которого надо задать функциональную стратегию¹, поддерживающую стратегию организации, описан в хорошо известной книге по стратегическому менеджменту /4/.

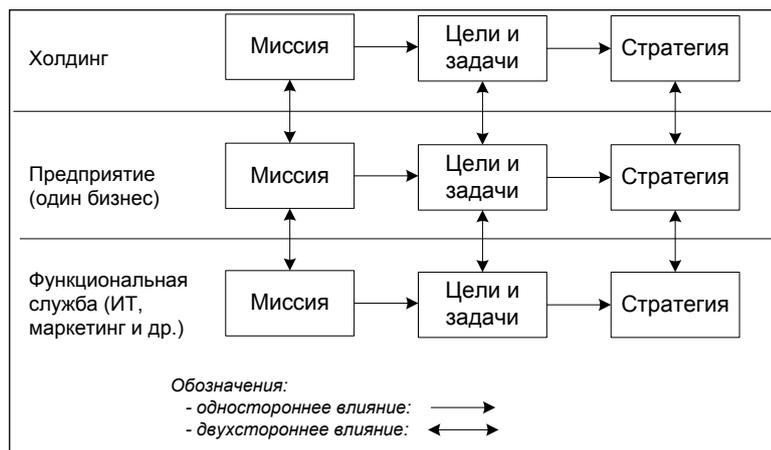
«Во все дни жене с мужем спрашивать обо всем и советоваться, как в люди ходить, и как к себе приглашать, и с гостями о чем беседовать»

Домострой



Этот же подход, но с позиций информационной системы, описан в /1/.

Вначале надо на уровне предприятия определить его видение, миссию, основные цели, стратегию, а потом сделать такой же шаг для ИТ-службы. При этом предполагается, что ИТ на предприятии вторичны и поддерживают основной бизнес (что, как правило, полностью соответствует действительности).



Иерархия стратегий и порядок их разработки приведены на рисунке. Вначале разрабатывается миссия холдинга, потом – его цели и задачи, а уже после этого – стратегия.

На следующем шаге проводится разработка примерных миссий, целей и задач, а также стратегий предприятий, входящих в холдинг. В процессе их согласования цели, задачи и стратегия холдинга могут быть несколько скорректированы.

рованы.

Затем проводится разработка примерных миссий, целей и задач, а также стратегий функциональных подразделений предприятия (ИТ, маркетинг, финансы и др.).

Вообще говоря, в рамках каждой функциональной стратегии могут быть и оперативные стратегии. Но и без них уже понятно, что для предприятий, на которых не поставлено стратегическое планирование, нет написанной и согласованной стратегии, пытаться таким образом разработать ИТ-стратегию достаточно бесперспективно.

Конкретная стратегия конкретной фирмы в конкретное время уникальна, но, на уровне отдельного бизнеса есть десяток-другой хорошо проработанных «чистых» (или «корневых») стратегий. Для конкретной ситуации, скорее всего, подойдет только несколько возможных «чистых» стратегий. Причем, почти гарантировано не приведет к успеху использование неподходящей для данной ситуации стратегии, а комбинация нескольких подходящих стратегий хуже каждой из них по отдельности. Типовых стратегий фирмы можно выделить достаточно много (см. таблицу), а о общедоступных соответствующих им типовых ИТ-стратегий автору, к сожалению, не известно.

¹ Функциональная стратегия представляет собой управленческий план работы основных подразделений бизнеса: производства, маркетинга, финансов и т.д. Бизнес должен иметь столько же функциональных стратегий, сколько и основных функциональных подразделений. Главная задача функциональной стратегии заключается в поддержке общей стратегии бизнеса компании и ее конкурентных подходов. Стратегии основных подразделений должны быть согласованы, а не только служить своим узким функциональным целям.

Стратегические альтернативы фирмы

Корпоративные стратегии	Бизнес-стратегии для насыщенных рынков	Бизнес-стратегии для растущих рынков
Стратегии диверсификации	Стратегия минимизации издержек	Стратегия глубокого внедрения на рынок
Стратегии изменения курса и реструктуризации	Стратегия дифференциации	Стратегия развития рынка
Стратегии откачки капитала и ликвидации	Стратегия фокусирования	Стратегия развития товара
Стратегии международной диверсификации	Стратегия инноваций	Стратегия диверсификации
	Стратегия оперативного реагирования	

Как отличать разные бизнесы? Например, телекоммуникационный холдинг включает в себя предприятие по изготовлению подкладок для рельсов. В данном случае вполне очевидно, что это предприятие надо рассматривать само по себе и не информатизировать его на уровне телекоммуникационных компаний. Но при этом, корпоративная ИТ-стратегия может предполагать консолидацию закупок технических средств и требование совместимости бухгалтерского учета.

6. «Выравнивание» ИТ-стратегии и стратегии бизнеса

Данный подход развивает предыдущий (построение ИТ-стратегии на базе стратегии бизнеса) плюс доработка стратегии предприятия с учетом возможностей ИТ. Этот подход достаточно сложен, но делает возможным разработку наиболее эффективной ИТ-стратегии.

«Эти действия позволят достичь наибольшего взаимного удовлетворения, но требуют тщательной координации действий обеих сторон»

Камасутра



Современный подход к информационным технологиям (как минимум, со стороны их разработчиков) предполагает, что ИТ могут дать стратегические преимущества для бизнеса. Соответствующий подход к разработке ИТ-стратегий предполагает не жесткую привязку стратегии развития ИТ к стратегии организации, а «выравнивание» (alignment) этих стратегий. Или, в чуть другой формулировке – как используемые информационные технологии могут поддерживать текущую и будущую деятельность организации, поддерживать имеющиеся у организации конкурентные преимущества и дать новые. Этого подхода придерживается компания Gartner, также рекомендован он в рамках методологии ITIL.

Выравнивание ИТ-стратегии и стратегии бизнеса является достаточно новым подходом, появившимся лет десять-пятнадцать назад. Этому способствовало появление персональных компьютеров и объединение их в глобальные сети, что существенно повысило роль ИТ для бизнеса, но также и существенно повысило сложность создаваемых информационных

систем.

В рамках данного подхода, разработка ИТ-стратегии выливается в определение основных направлений развития, а также конкретных целей и задач на ближайшие 2-4 года по направлениям:

- оказываемые пользователям информационные услуги;
- используемые приложения, технические и программные средства, сети;
- организационная структура информационной службы.

При этом также проводится анализ бизнес-процессов и необходимости их автоматизации, разрабатываются миссия, цели и задачи ИТ-подразделения.

7. Отраслевые подходы

Кроме перечисленных выше подходов к разработке ИТ-стратегий, есть целый ряд отраслевых подходов, среди которых можно выделить несколько достаточно типовых:

- «Концепции развития ИТ» или как выглядят ИТ-стратегии для российских государственных организаций, например, министерств;
- «Информация как товар»: ИТ-стратегия для информационных фирм.

Концепции развития ИТ

Для многих не секрет, что информационные системы в нашей стране разрабатывались и до появления персональных компьютеров (и даже до перестройки!). Только раньше все разработки выполнялись по заказу государства и для государства. Существенная часть сложных, распределенных по всей стране, информационных систем и сейчас разрабатывается по заказам государственных учреждений.



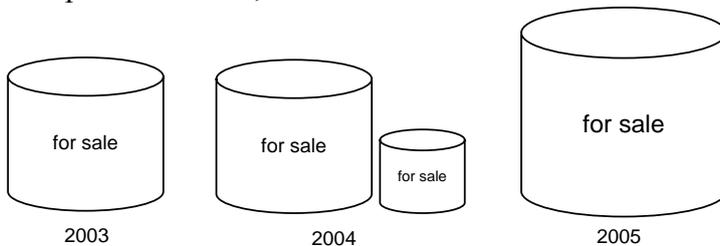
Так как по большинству работ в СССР существовали ГОСТы, были они и на разработку Автоматизированных систем (АС). Автор участвовал в разработке больших информационных систем для государственных организаций, и могу отметить, что в ГОСТах рекомендован достаточно хороший подход к разработке сложных информационных систем.

ГОСТ 34.601-90: Стадии и этапы создания Автоматизированной Системы

1. Формирование требований к АС
 - 1.1. Обследование объекта
 - 1.2. Формирование требований пользователя к АС
2. Разработка концепции АС
 - 2.1. Изучение объекта
 - 2.2. Проведение НИР
 - 2.3. Разработка вариантов концепции АС
3. Техническое задание
4. Эскизный проект
5. Технический проект
6. Рабочая документация
7. Ввод в действие
8. Сопровождение АС

Информация как товар

Этот подход к разработке ИТ-стратегий актуален для информационных фирм, у которых информация (например, базы данных) и является конечным продуктом. При этом, с некоторой натяжкой, можно считать совпадающими стратегию фирмы и ИТ-стратегию.



Т.е. информационные технологии такими фирмами используются как основной, а не вспомогательный бизнес-процесс. На взгляд автора, принципиальных отличий в стратегическом планировании фирм, живущих на продажу информации и обычных фирм нет. Лет пять назад, в период взрывного роста Интернет-компаний было много разговоров о других бизнес-моделях таких фирм и их принципиального отличия от обычных производственных компаний. Но произошедший кризис и «сдутые» большинства Интернет-компаний, продемонстрировал жизнеспособность обычных подходов к разработке стратегий компаний, работающих в информационном бизнесе.

Подходы к построению ИТ-стратегий информационных фирм приведены в работе /3/, рекомендации по созданию и поддержке современных информационных систем – в /2/.

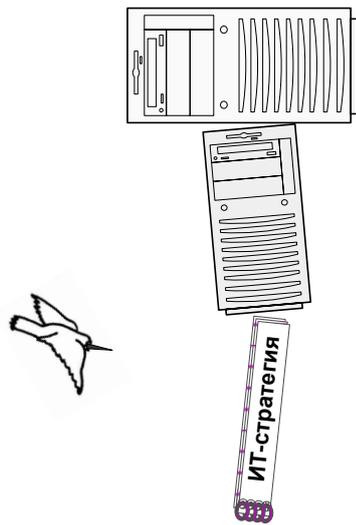
Однако реальная действительность гораздо шире изложенных выше подходов к разработке ИТ-стратегий. Еще один подход является скорее иррациональным, но, тем не менее, встречающимся достаточно часто:

«Экзотика»

В трагедии Шекспира "Гамлет", д.1, сц.5, сказано: «Есть многое в природе, друг Горацио, что и не снилось нашим мудрецам». Реальная действительность гораздо шире изложенных выше подходов к разработке ИТ-стратегий. Приведем лишь пример вечноживой методологии «экстремального программирования».

При описании других подходов к разработке ИТ-стратегий, по ряду причин, не приведены примеры использования этих подходов в известных российских организациях. Но нет сил удержаться от ссылки на один из

«Если бы строители строили здания так же, как программисты пишут программы, первый залетевший дятел разрушил бы цивилизацию»
Закон Мэрфи



опубликованных в журнале СЮ (№3, 2003 год) подходов к разработке ИТ-стратегии, тем более, что этот подход используется одной из головных организаций Стройкомплекса Москвы. Подход заключается в том, что ИТ-стратегия разрабатывается для поддержки выполнения ИТ-проектов, которые выполняются по методологии «экстремального программирования» - см. врезку.

Хотя по приведенным цитатам и непонятно, какова же

«Уже несколько лет идут процессы формализации новых методологий проектирования, одной из которых является методология «экстремального программирования» ... Ее основу составляет практическое отсутствие документальной проработки проекта ... При этом сроки разработки и ее результаты для компаний, использующих традиционные методы проектирования, могут показаться абсолютно авантюрными. Такое «программирование с колес». Но, к сожалению или к счастью, мы вынуждены работать именно в таких условиях, а, следовательно, вольно или невольно использовать именно экстремальное программирование для решения поставленных задач ... Каким же образом можно создать информационную систему, если на нее не существует детальной проработки проекта? А вот тут главную роль играет наличие проработанной концепции и стратегии развития информационной инфраструктуры. Причем не надо понимать слово «проработанной» в буквальном смысле. Детальная проработка обычно требует достаточно высоких временных и физических затрат ... более целесообразным является определение мировых тенденций и темпов развития информационных технологий и разработка ИТ-концепции и стратегии с учетом именно этих критериев, и обязательно - показателей общего развития самого объекта, его отрасли и смежных объектов и отраслей».

точная структура такой ИТ-стратегии, как и кем она разрабатывается, декларируемая цель разработки ИТ-стратегии - поддержка методологии «экстремального программирования», на взгляд автора, очень сомнительна.

Пожалуй, технологии программирования развиваются в другом направлении - увеличения

требований к разрабатываемому программному обеспечению, включая увеличение необходимых для этого документов. Например, международными консалтинговыми фирмами сейчас разработаны целые тома требований к бизнес-процессам в фирмах, занимающихся оффшорным программированием. Если вспомнить, что лет пятнадцать назад при программировании на персональных компьютерах вообще могло не быть никакой документации, то тенденция налицо.

Итоговые замечания по разработке ИТ-стратегий

Итого, в таблице приведено сравнение перечисленных выше подходов к разработке ИТ-стратегий:

	Подходы к разработке ИТ-стратегий:								
	1. Отсутствие стратегии	2. Планирование техн. и прогр.	3. Авангардисты	4. КФУ	5. ИТ-стратегия определяется стратегией бизнеса	6. Выравнивание ИТ-стратегии и стратегии бизнеса	7.1. Концепции развития ИТ	7.2. Информация как товар	«Экзотика»
Что планируется:									
- ИТ-инфраструктура: компьютеры, телекоммуникации, системное ПО	-	+	-	+-	+-	+	+	+	?
- Информационные системы (прикладное ПО)	-	-	-	+-	+-	+	+	+	?
- ИТ-служба: миссия, цели и задачи	-	-	-	-	+	+	-+	?	?
- ИТ-служба: оргструктура, управление персоналом	-	-	-	+-	+-	+	-	?	?
- выбор проектов по развитию ИТ	-	?	-	+-	+-	+	-	?	?
Стратегия бизнеса:									
- должна быть разработана до ИТ-стратегии	-	-	-	-	+	+	+-	-	?
- может быть доработана в процессе разработки ИТ-стратегии	-	-	-	-	-+	+	-	+	-

Обозначения: «-» - нет ; «+» - да ; «+-» - частично ; «?» - по разному.

Подходы к разработке ИТ-стратегий можно попробовать отсортировать в порядке их ожидаемой эффективности (ключевое слово – ожидаемой или возможной) и затрат на разработку этих стратегий:

1. Выравнивание ИТ-стратегии и стратегии бизнеса (самая высокая ожидаемая эффективность ИТ-стратегии, но и самые высокие затраты на ее разработку)
2. ИТ-стратегия определяется стратегией бизнеса
3. КФУ
4. Информация как товар
5. Концепции развития ИТ
6. Планирование технических и программных средств
7. Отсутствие стратегии (ИТ-стратегии нет, да и затрат на нее тоже)

Оставшиеся подходы: «Авангардисты» и «Экзотика» могут привести к чему угодно, с весьма высокими расходами на это. Еще раз уточним, что под «авангардным» подходом к разработке ИТ-стратегии понимается не оснащение предприятия самыми современными техническими и программными средствами, а полное отсутствие планирования их закупок.

Возникает резонный вопрос - какой же из перечисленных подходов правильный? Пожалуй, единственно правильного и нет. Однако, я бы рекомендовал понимать ИТ-стратегию как подстраивание используемого программного и технического обеспечений под потребности бизнеса плюс потенциальную доработку стратегии бизнеса с учетом возможностей ИТ. Хотя, конечно, тут не стоит ошибаться с определением реальных потребностей бизнеса. Да и по затратам ресурсов это самый трудоемкий вариант ИТ-стратегии.

Для предприятий, не имеющих пока ИТ-стратегий, можно рекомендовать следующую эволюцию их разработки:

1. Планирование технических и программных средств;
2. ИТ-стратегия определяется стратегией бизнеса (если она есть) или же Поддержка ключевых факторов успеха предприятия (если стратегии бизнеса нет);

3. Выравнивание ИТ-стратегии и стратегии бизнеса.

Хотя, в рамках некоторых международных стандартов, например, Cobit, различают аж шесть уровней зрелости ИТ-стратегий.

По сравнению со стоимостью технических и программных средств, затраты на разработку и актуализацию ИТ-стратегии вряд ли превысят несколько процентов ИТ-бюджета, а проблемы из-за отсутствия стратегии, или ее плохой проработки, определенно будут гораздо больше. В то же время, по всем формальным правилам оформленная ИТ-стратегия для предприятия, где не прописана стратегия бизнеса, а управление идет советскими методами (так называемые «красные» директора или «комсомольский» стиль управления) вряд ли приведет к чему-то хорошему.

Интересный вопрос – каков же должен быть объем ИТ-стратегии. Если измерять не по глубине и широте мысли, а в печатных страницах с обычным размером шрифта, то 30 страниц (без учета приложений) – это предел. Подробные технические решения и их обоснования стоит вынести в приложения. У международных бюрократов есть полезные правила для текстов, которые будут предлагаться для прочтения большим руководителям: 0,5-2 страницы резюме (для самых важных и ленивых читателей), страниц 10-30 собственно отчета и сколько угодно страниц приложений (например, 300-500 страниц, которые технические специалисты могут обсасывать всю зиму). Готовить всеохватывающую ИТ-стратегию минимум на 200 страницах, как это иногда у нас принято, пожалуй, не надо. Такой объем отпугнет и так немногочисленных потенциальных читателей.

На взгляд автора, в развитых странах мира особого ажиотажа вокруг ИТ-стратегий скорее уже не возникает. Например, Gartner, судя по публикациям, уже 5-10 лет как подзакрыла дебаты о том, как понимать ИТ-стратегии, и, теперь понимает под этим «выравнивание» (alignment) ИТ-стратегии со стратегией бизнеса.

В заключение несколько слов, кто же должен заниматься разработкой ИТ-стратегий? Сразу стоит отметить, что неучастие ИТ-директора и руководства компании в разработке ИТ-стратегии гарантированно приведет к созданию мертворожденной пачки бумаги. В то же время, опыт стратегического планирования приобретается со временем и маловероятно, что первые несколько самостоятельно разработанных ИТ-стратегий будут адекватными, т.е. пару лет уйдет на весьма дорогостоящие эксперименты. Поэтому при разработке ИТ-стратегий можно рекомендовать наряду с собственными ресурсами использовать ИТ-консультантов, задачей которых будет участие в разработке возможных вариантов стратегий. Выбор стратегии, разработка конкретных целей – задача ИТ-директора и высшего менеджмента предприятия.

"Не следует слишком рассчитывать на Бога: может быть Бог рассчитывает на нас"

*Луи Повель Жан Бержье,
из Байкальско-шаманских хроник*

Список литературы

1. Cassidy A. A practical guide to information systems strategic planning. USA, CRC Press LLC, 1998, 282 pages.
2. Михайлов А.Г. Проектирование информационных систем в Internet. Руководство для менеджера. М.: «Информ-Знание», 2000, 116 с.
3. Михайлов А.Г. Стратегическое планирование развития системы информационного обеспечения. Диплом МВА. М.: Высшая школа международного бизнеса АНХ, 2001, 134 с.
4. Томпсон А, Стрикленд А. Стратегический менеджмент. М.: ИНФРА-М, 2000, 412 с.

Тексты других статей Александр Михайлова по разработке ИТ стратегий и улучшению управления ИТ, Вы найдете на сайте www.info-strategy.ru

На этом сайте Вы также найдете предложения по консалтингу и аудиту.

Если Вы хотите получать новые статьи по ИТ стратегиям и стратегическому управлению ИТ, расписание обучения, а также форму презентации простой ИТ стратегии на 15 слайдов, стоит подписаться на рассылку новой информации (www.info-strategy.ru/subscribe).