Александр Михайлов

Личные стратегии

Москва 2022

Содержание

Введение 4
1. Взгляд сверху на свою жизнь: все устраивает или как? 5
2. Подход к планированию своей жизни как к разработке стратегии 7
3. Устраивает ли текущее состояние основных областей жизни и ценностей? Разработка желательных улучшений 9
4. Формирование видения каждой из областей жизни 14
5. Разработка приоритетов улучшений 16
6. Определение возможных проектов и сценариев развития 21
7. Разработка сценариев развития 26
Центр компетенций по ИТ-стратегии и стратегиям цифровой трансформации 30

Автор: Александр Михайлов, MBA по стратегическому управлению, эксперт по ИТ-стратегиям и цифровой трансформации бизнеса,
Генеральный директор компании «Консалтинг по управлению ИТ», editor@info-strategy.ru

Материал данной публикации построен на базе лучшего международного опыта разработки ИТ-стратегий и практического опыта автора:

- 15 лет консалтинга по управлению ИТ (из них 7 лет в IBM);
- 10 лет работы руководителем ИТ службы в российских и зарубежных компаниях;
- 11 лет преподавания ИТ-стратегий в бизнес-школах;
- разработка ИТ-стратегий десятков крупных российских предприятий, помощь в разработке более трех сотен ИТ-стратегий;
- редактор сайта по ИТ-стратегиям (www.info-strategy.ru).

Работу в области ИТ начал простым программистом, потом 10 лет руководил ИТ-службами. После этого 15 лет консалтинга по управлению ИТ: вначале в IBM, с 2012 года - в своей компании «Консалтинг по управлению ИТ».

Участвовал в десятках консалтинговых проектов по улучшению управления ИТ в крупнейших российских компаниях:

- ИТ-стратегии, стратегии цифровой трансформации бизнеса: Транссервис, Softline, Магнитогорский Металлургический Комбинат, Газпром автоматизация, Интерэнерго, Ферронордик Машины, Zeppelin, Национальный Расчетный Депозитарий (группа компаний ММВБ), Роснано, Ренессанс Страхование, Нижегородская Энергосбытовая Компания, Донгорбанк, Министерство Промышленности и Энергетики РФ, Еврохим, Норильский Никель, Высшая Школа Экономики и др.;
- Улучшение управления ИТ: Славнефть, Газпром газораспределение, РусГидро, Национальный Расчетный Депозитарий (ММВБ), ТНК-ВР, МДМ Банк, Концерн Росэнергоатом, Сургутнефтегаз, РЖД, Объединенные Машиностроительные Заводы, банк Уралсиб, Лукойл Информ, Внешторгбанк, Еврохим, РТС и др.;
- Разработка государственных программ. Работа в международных проектах.

Более 10 лет провожу обучение по ИТ-стратегиям и управлению ИТ в ведущих российских бизнес-школах: МИРБИС, РАНХиГС и др. Обучил более 350 руководителей ИТ-служб и около 100 руководителей компаний.

Участвовал в обучении и стажировках в половине стран Европы: Австрии, Бельгии, Венгрии, Германии, Голландии, Греции и др.

Автор 4-х книг и десятков статей по ИТ-стратегиям и управлению ИТ:

- книга «ИТ-стратегия и стратегия цифровой трансформации бизнеса: что это такое, варианты разработки, основные разделы», 240 страниц, 2021
- книга «ИТ-стратегия: лучший международный и российский опыт», 450 с, 2018
- книга «ИТ-стратегия для гендиректора», 140 страниц, 2018
- книга «Стратегия цифровой трансформации бизнеса», планируется в 2021

см. весь перечень книг и статей: www.info-strategy.ru/publications

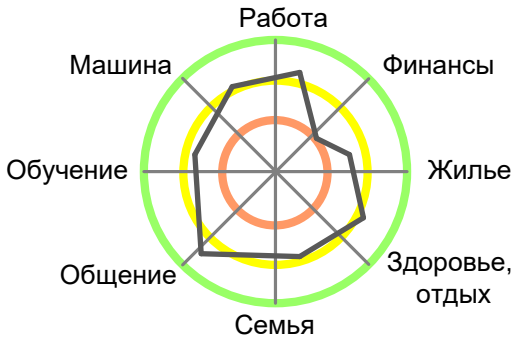
Введение

Текст написан на базе:

- книги «ИТ-стратегия и стратегия цифровой трансформации бизнеса: что это такое, варианты разработки, основные разделы», 250 страниц. В книге рассмотрена разработка основы ИТ-стратегии на 15 слайдов, на 1 год;
- книги «ИТ-стратегия: лучший международный и российский опыт», 450 страниц. В книге рассмотрена разработка ИТ-стратегии на 50-150 страниц, на 1-3 года;
- сайта по ИТ-стратегиям и стратегиям цифровой трансформации бизнеса (www.info-strategy.ru), который ведет автор этого текста.

Крайне немногие люди разрабатывают стратегии для себя и своей семьи. Однако, дело это интересное, и может быть очень полезным.

Разрабатывать личные стратегии можно очень долго и сложно. Но можно и за пару часов заполнить несколько диаграмм и набросать план улучшений наиболее нуждающихся в этом областей жизни, что может дать быстрый эффект.



1. Взгляд сверху на свою жизнь: все устраивает или как?

Опыт использования личных стратегий

Со своей первой работы я ушел, когда стало понятно, что это уже не одно из самых лучших мест работы, как это было еще несколько лет назад. К тому же выяснилось, что мое личное развитие в этой организации возможно только в заранее заданном и узком диапазоне.

После этого я на протяжении лет пятнадцати разрабатываю стратегии для себя и своей семьи. Результаты могут быть неожиданными. Например, после разработки одной из стратегий, я ушел из ИТ-директоров в простые консультанты по ИТ. На стратегической диаграмме «Квалификация * Рост рынков» наглядно было видно, что моя квалификация не позволит войти в лучшие 5-10% ИТ-директоров, а вот в консалтинге это возможно, да и рынок консалтинга по ИТ тогда быстро рос практически с нуля.

А в 2011 году, после разработки очередной версии стратегии для моей семьи, я ушел со спокойного места работы в IBM и создал свой бизнес. Причин было несколько: при работе в IBM я не мог улучшить жилищных условий (точнее, мог, но ценой влезания в ипотеку лет на двадцать); кроме того, сильно утомляла дорога на работу и обратно, сидение в офисе и зарубежное начальство. Сейчас все эти проблемы решены, хотя появились новые: надо заниматься ведением бизнеса, маркетингом, продажами и т.д.

Типовые области жизни

Для того, чтобы планировать развитие достаточно сложной системы (ну или хотя бы важной для вас) – своей жизни, стоит выделить ряд составляющих, лучше от 5 до 15, чтобы можно было всеми оперировать одновременно. Как правило, для людей существенны в первую очередь следующие области их жизни (см. Рис. 1):

1. Работа (компания, должность, зарплата, коллеги, дорога на работу и т.д.);
2. Финансы (доходы, расходы, накопления);
3. Жилье (квартира, дача, домик у моря и т.д.);
4. Здоровье, отдых (здоровье, отдых, спорт, путешествия);
5. Семья (жена, дети, родители, родственники);
6. Общение (друзья, социальные сети, другие люди);
7. Обучение (обучение, творчество, развитие);
8. Машина (я бы не выделил это как отдельную область, но многие считают, что это для них очень важно и, собственно, на машину и работают).

Рис. 1. Типовые области жизни

Конечно для конкретного человека этот список стоит рассматривать лишь как возможную основу для составления того, что для важно на самом деле. Например, можно добавить области: одежда, еда, техника.

Типовые жизненные ценности

Кроме областей жизни можно выделить еще и ценности, то есть ориентиры, важность которых может сильно различаться для разных людей. Например, кто-то всю жизнь бьется за материальный достаток (еще фашистские офицеры во время второй мировой войны удивлялись тому, что за деньги американцы готовы на все). Благополучная семья является традиционным ориентиром для очень многих, особенно, женщин. Другими часто встречающимися ориентирами всей жизни являются власть, известность, социальный статус.

Для большинства людей важны не только одна ценность (или ориентир), а несколько. Наиболее распространенные ценности перечислены на Рис. 2:

Рис. 2. Типовые жизненные ценности

Области жизни и ценности могут пересекаться. Тут скорее важно что-то не пропустить. На приведенных далее примерах есть область жизни «Финансы» и ценность «Материальный достаток», они достаточно похожи. Так получилось потому, что и финансы (деньги) являются обязательной и важной частью жизни большинства взрослых людей, и материальный достаток также относится к возможным жизненным целям (или ценностям) очень многих. «Материальный достаток» включен в список ценностей для того, чтобы можно было сразу сделать выбор между ним и другими ценностями, например, свободным временем, т.к. сразу достичь всего малореально. Даже если у вас будут и деньги, и известность, и власть, не факт, что останется время для семьи, и жена не соберется отсудить половину заработанных вами денег.

Для менеджеров типичными ценностями являются материальный достаток, уважение, власть. А вот с семьей и свободным временем могут быть проблемы. Разработка стратегий как раз должна помочь сбалансировать эти ценности.

2. Подход к планированию своей жизни как к разработке стратегии

А вы планируете свою жизнь?

Многие люди пробуют планировать отдельные моменты своей жизни: выбирают институт, спутника жизни, как провести отдых и т.д. А вот планирование всей жизни или хотя бы лет на 5 вперед встречается гораздо реже. И уж практически ни у кого, в том числе у менеджеров, нет плана на 5-10 лет, написанного на бумаге, да и обсужденного с женой и детьми.

Кто пробовал составлять планы или просто писать тексты, знает, как сильно не согласованы имеющиеся в голове и кажущиеся стройными, но не изложенные на бумаге мысли. А до их написания на бумаге все кажется таким понятным и логичным. Соответственно, план более чем из 5-10 шагов, не зафиксированный на бумаге, скорее всего является не совсем точным или вовсе нереальным. Для планирования своей жизни, мне бы видится хотя бы 15-30 страниц текста. Не думаю, что человеку реально точно обдумать их в голове, без изложения на бумаге.

Подходы к планированию жизни

Подходы к планированию своей жизни конечно есть. Самый простой и эффективный – выбрать человека, действия которого вы могли бы просто повторять. Только не факт, что вы это сможете и вам это понравится. Да и рекомендуемые писателями и руководителями стран идеалы периодически развенчиваются, как, например, Ульянов-Ленин.

Есть и другие подходы к планированию своей жизни. Обычно они сводятся к длинным словесным рекомендациям по улучшению отдельных областей жизни. И эти рекомендации могут быстро устареть. Например, свод лучших практик по тому, как надо жить и работать - это «Домострой». Только вот эта замечательная книга написана была для крестьян живших много сот лет назад , и сейчас она вовсе не актуальна.

А вот подходов к планированию жизни, используя методы стратегического планирования жизни, я не видел. После многолетней профессиональной разработки стратегий для компаний мне удалось перенести ряд методов стратегического планирования бизнеса в разработку личных стратегий. За пятнадцать лет планирования для себя и своей семьи появились методики разработки личных стратегий (или стратегий жизни, или планов на год и более), изложенные ниже.

Последовательность разработки личной стратегии

Если вы пока не разрабатывали стратегий своей жизни (хотя бы страниц на 20), то я предложил бы вначале использовать один из самых простых вариантов (см. Рис. 3):

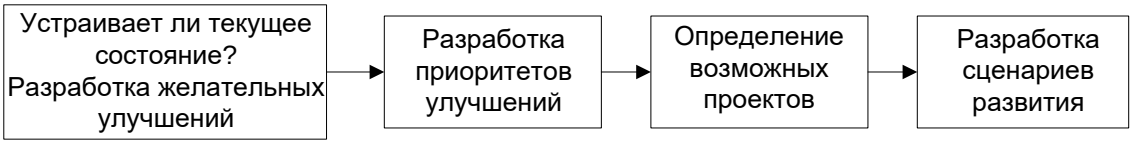


Рис. 3. Последовательность разработки личной стратегии

Основные этапы разработки личной стратегии рассмотрены далее:

- выявление, что конкретно не устраивает в областях жизни;
- разработка приоритетов улучшений;
- определение возможных проектов по улучшению;
- разработка сценариев развития.

У меня много знакомых альпинистов. Они забираются на самые высокие вершины мира, причем первый раз восходят, как правило, по самым простым маршрутам, а также с помощью тех, кто уже бывал на этой вершине.

А когда поднимаются на ту же гору во второй или двадцать второй раз (как мой друг Андрей Адамов на Эльбрус), то стараются использовать более сложные и новые маршруты. Или сами водят группы туристов, как Александр Абрамов на Эверест, Максим Богатырев – по всем горам мира.

3. Устраивает ли текущее состояние основных областей жизни и ценностей? Разработка желательных улучшений

Как можно оценивать текущее состояние

На мой взгляд, большинство людей сейчас не имеет проблем, серьезно угрожающих их жизни. А вот компании, скорее имеют, так как если вовремя не догнать конкурентов, то через пару лет можно обанкротиться, то есть перестать существовать. И проблемы, которые сегодня серьезно беспокоят множество людей («пробки» на дорогах; в квартире нет отдельной комнаты для каждого из детей; в офисе надо штаны просиживать по 8 часов в день) выглядели бы смешными для практически всех предшествующих поколений людей. Спросите тех, кто пережил Великую Отечественную войну или почитайте, что писали люди во время войны или захвата власти большевиками в 1917 году. Если кто-то подумает, что сейчас таких ужасов быть не может, спросите у тех, кто живет сейчас в Донецке и Луганске.

То есть оценки и текущего состояния и желательных улучшений конечно субъективны, и сильно зависят от того, кто и когда их делает. Вспомните, как переоценивали жизненные ценности главные герои «Войны и мира» Л. Толстого.

Более адекватная оценка жизненных ценностей и умение радоваться тому, что уже имеется, возникает и после путешествий. Не на пляж, конечно, а после занятий альпинизмом или хотя бы многодневных трекингов по предгорьям.

P.S. Кстати, многие турагентства называют «туристами» тех, кого они отправляют на пляжный отдых, ну или в какую-нибудь Италию посмотреть виды из окна автобуса. При этом заодно навязываются ложные корреляции между «качеством отдыха», числом звездочек в гостинице и числом комнат в номере. А настоящих туристов работники турагентств называют «дикими». Денег с них турагентства не получают, обида их понятна.

На мой взгляд, для разработки своей стратегии, оценки надо сделать самому. Если сильно ошибетесь, то оценки можно и пересмотреть. Текущее состояние областей жизни и ценностей можно сделать, просто оценив, устраивает ли оно сейчас вас или нет. Целесообразно исключить крайности типа «все полностью устраивает» или «все совсем не устраивает». При таком подходе просто не получатся корректные рекомендации по тому, что необходимо улучшить в первую очередь, а что в последнюю.

Вот возможная диаграмма для оценки текущего состояния областей жизни (см. Рис. 4). Оценки надо проставить для каждой области, потом соединить все точки и удивиться тому, что собственно получилось.

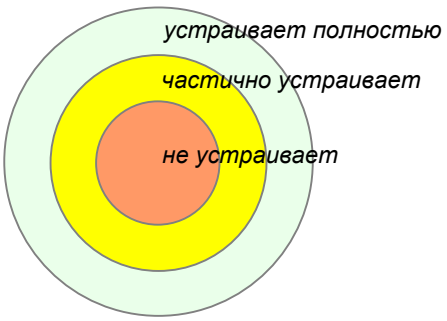


Рис. 4. Стратегическая диаграмма оценки текущего состояния областей жизни

Оценка, устраивает ли текущее состояние:

- **Не устраивает:** текущее состояние совершенно не устраивает, целесообразны существенные улучшения;
- **Устраивает частично:** текущее состояние требует небольших улучшений;
- **Устраивает полностью:** текущее состояние устраивает почти полностью, улучшения совсем не нужны или желательны небольшие, и не срочно.

Оценки текущего состояния областей жизни и ценностей

Рассмотрим далее пример разработки личной стратегии. Примеры приведены для некоторого условного человека - уже работающего и женатого.

Пример оценки, устраивает ли текущее состояние основных областей жизни, приведен на Рис. 5. Полностью устраивает только общение с другими людьми, все остальное – не совсем устраивает или совсем не устраивает:

Рис. 5. Оценка текущего состояния областей жизни

Вот возможные выводы по сравнению:

- совсем не устраивают области:
  - «Финансы»: невысокая зарплата, отсутствие других источников доходов и накоплений. Да и несколько лет назад ситуация была лучше;
  - «Жилье»: своей квартиры нет, приходится жить с тещей - чем дальше, тем неприятней.
- частично устраивают области:
  - «Работа»: вроде бы устраивает, но зарплата невысокая, да и перспектив не видно. Несколько лет назад казалось, что могут светить и обучение, и карьера, и премии, но это были иллюзии;
  - «Здоровье, отдых»: здоровье пока есть, но нет регулярных занятий спортом; кроме работы сил ни на что не остается. До женитьбы и здоровье было лучше, и вес меньше;
  - «Семья»: жена есть, но детей пока нет. А если жена уйдет с работы, то денег не хватит на текущий уровень жизни;
  - «Обучение»: есть институтское образование и ряд краткосрочных курсов. Но для существенного увеличения доходов этого уже не хватает;
  - «Машина»: своя машина есть, но не новая уже, а ежегодные расходы на нее составляют две зарплаты, что как-то многовато. Да и жена требует ей машину купить, чтобы на работу ездить, тогда и есть не на что будет.
- полностью устраивает область «Общение»: много друзей и знакомых, в одном Facebook только полтысячи «друзей».

Такая же диаграмма для оценки ценностей приведена на Рис. 6:

Рис. 6. Оценка текущего состояния ценностей

Вот возможные выводы по тому, устраивает ли текущее состояние ценностей:

- совсем не устраивают ценности: «Материальный достаток» (и на текущие расходы денег не хватает); «Комфортная среда жизни» (скорее это агрессивная среда); «Свободное время» (нет его, все уходит на работу и дорогу на нее);
- частично устраивают ценности: «Благополучная семья» (жена есть и пока устраивает); «Поддержка России» (эта ценность была осознана только в 2014 году, после воссоединения Крыма с Россией); «Хорошая физическая форма» (может, пока еще и есть); «Хорошая интеллектуальная форма» (есть вроде, хотя зимой просто куда-то замораживается);
- полностью устраивают ценности: «Уважение»; «Социальный статус»; «Власть»; «Известность».

Еще раз можно напомнить, что конкретный перечень важных для вас ценностей, да и областей жизни, надо подбирать индивидуально. Просто подумайте, что добавить к приведенным примерам.

Сравнение с другими людьми

Один мой знакомый, профессиональный альпинист Максим Богатырев утверждает, что за сутки пробегал по горам (по тропе) 100 километров. Такие соревнования действительно проходят в Непале и Адыгее (Северный Кавказ). Глядя на Макса, верится, что он действительно пробежит эти 100 км, может даже с рюкзаком. Также можно сделать вывод, что такой хорошей физической формы большинству в этой жизни уже не достичь (ну, если вы не Джеки Чан или Брюс Ли).

Мои мечты были существенно более приземленными: просто пробежать 42 км (то есть марафон), да и то после спортивной травмы, даже это вряд ли уже реально.

Обычно на оценки текущего состояния и желательных улучшений областей жизни сильное влияние оказывают люди, с которыми вы часто встречаетесь. Также сильно могут влиять ваши родственники (с которыми вас могут регулярно сравнивать) и люди, которыми вы восхищаетесь. Хотя ошибаться здесь не стоит.

«Юноше, обдумывающему житье, решающему сделать бы жизнь с кого, скажу не задумываясь – Делай ее с товарища Дзержинского…».

В. Маяковский, поэма «Хорошо»

P.S. Кстати, через 3 года после написания этих строк Маяковский повесился.

В СССР писали, что он запутался в отношениях с семейством Брик, а во время перестройки начали писать, что партийное руководство страны стало ограничивать его творчество. Попутно можно сделать вывод, что писателям и поэтам верить на слово не стоит.

Имеет смысл попробовать сравнить ваши области жизни с другими людьми. Далее для примера рассмотрено сравнение с двумя другими людьми: «человек X» и «человек Y». Вот краткая характеристика этих людей:

- «человек X»: ваш двоюродный брат, с которым вас постоянно сравнивают. Работает в международной компании, либерал. Деньги есть, но времени нет. Думает, не уехать ли в США, в России все не нравится. Спортом не занимается, регулярно болеет. Машина – Lexus. Недавно развелся со второй женой, детей нет;
- «человек Y»: ваш сосед, фрилансер, работает дома. Время свободное есть, но денег скорее мало, по несколько месяцев бывает совсем без доходов. Женат, двое детей. Лето проводит на даче. Регулярно ходит по горам, плавает на байдарке, катается на лыжах, периодически лечит спортивные травмы.

Пример сравнения с этими двумя людьми приведен на Рис. 7:

Рис. 7. Оценка текущего состояния областей жизни: сравнение с другими людьми

В вашем случае надо поставить имена людей, с которыми вы собираетесь себя сравнить. Лучше сравнивать себя с 3-7 другими людьми.

Знаете ли вы, что существует закономерность, подтверждаемая во многих случаях: «Ваши доходы примерно равны среднему арифметическому доходов тех ваших знакомых, с которыми вы проводите много времени».

Попробуйте проверить на себе. Если это так, то для существенного повышения своих доходов придется завести богатых друзей.

На Рис. 8 приведен пример сравнения ценностей:

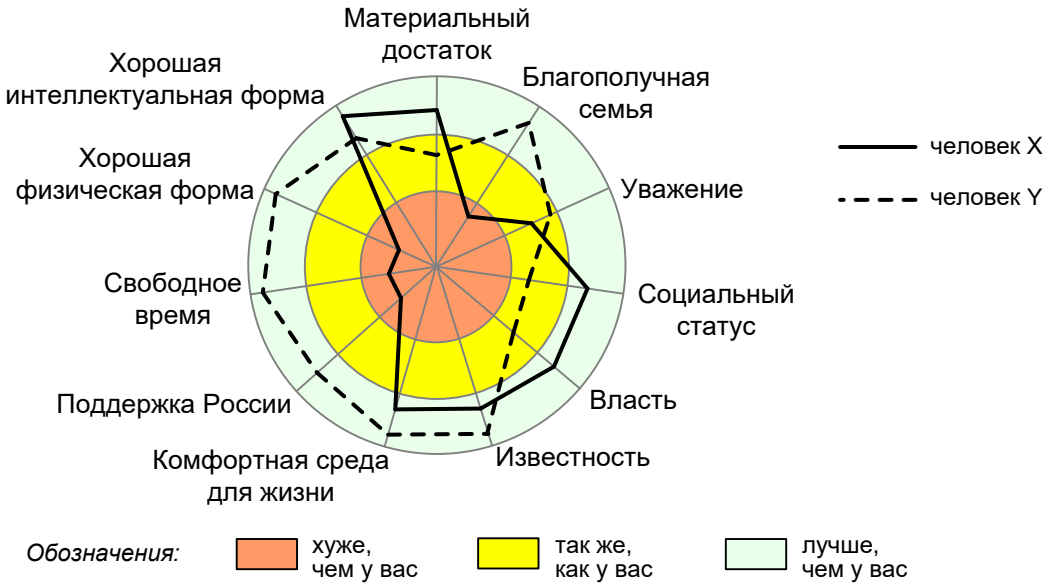


Рис. 8. Оценка текущего состояния ценностей: сравнение с другими людьми

Сравнение показало, что вряд ли стоит равняться на одного из людей, с которыми было проведено сравнение. У всех есть как положительные, так и отрицательные стороны. Да и стратегии поведения у них совершенно разные и не похожи на идеал.

4. Формирование видения каждой из областей жизни

Разработка видения, что хотелось бы через 5-10 лет

После оценки, устраивает ли текущее состояние каждой из областей жизни (и ценностей), а также сравнения с другими людьми, стоит выписать конкретные недостатки и постараться сформулировать, что же хочется видеть через 5-10 лет.

Пример такой таблицы рассмотрен в Табл. 1:

Табл. 1. Основные недостатки в областях жизни и ценностях

Области жизни и ценности	Основные недостатки	Что хотелось бы через 5-10 лет
Работа	• работа занимает слишком много времени (более 50 часов в неделю) • дорога на работу занимает по 3 часа каждый день • зарплата ниже рыночной и индексируется ниже инфляции • …	• работа не должна занимать более 50 часов в неделю (с дорогой) • время на работу: не более 2-х часов в день, а лучше – 1 час • зарплата должна позволять жене не работать • компания: средняя, российская, растущая, с хорошим управлением • …
Финансы	• финансовых резервов и накоплений нет • для покупки квартиры денег нет, а влезать в ипотеку на 20 лет не хочется вовсе • ….	• есть финансовый резерв на 1 год • 15-20% доходов идет на накопления • куплена новая квартира • …
…	…	…

Столбец «Что хотелось бы через 5-10 лет» иногда называют видением того, что хотелось бы получить в будущем. Формулирование видения не является простой задачей, надо сформулировать и реально достижимые положения, и не пытаться просто улучшить текущее состояние.

Итого, определение желательных улучшений

Для принятия решений о том, какие улучшения обязательны, а какие только желательны или вовсе не нужны, надо посмотреть оценки удовлетворенности текущим состоянием областей жизни (и ценностей) и сравнение с другими людьми. По текущему состоянию желательно делать несколько оценок: сейчас, 1-3 года назад, 5-7 лет назад. Это позволит оценить динамику изменений. Возможно некоторые области улучшатся и без дополнительных усилий (хотя скорее само по себе все только ухудшается).

Стоит оценить объем каждого из возможных улучшений (маленький; средний; большой), обязательность этих улучшений и целесообразность их выполнения.

Табл. 2. Оценка текущего состояния областей жизни и ценностей: оценка желательных улучшений (короткая версия)

Области	Устраивает ли то, что есть		Сравнение с другими людьми		Желательные улучшения		
	сейчас	3 года назад	Человек X	Человек Y	Объем	Обязательность	Срочность
Работа	частично	да	лучше	так же	средний	желательно	2-5 лет
Финансы	нет	частично	лучше	так же	средний	обязательно	1-2 года
Жилье	нет	частично	лучше	лучше	большой	обязательно	2-5 лет
…	…	…	…	…	…	…	…
Машина	частично	да	лучше	так же	средний	желательно	2-5 лет

Кроме того, хорошо бы провести сравнение с некоторыми условно средними уровнями. Например, для себя я каждую область жизни сравниваю с уровнями:

- среднероссийским;
- лучшим российским;
- лучшим международным.

Скорее всего, все задумки по улучшению не удастся выполнить, ресурсов просто не хватит. Непонятно также, с чего начинать, что позволит дать быстрый эффект.

5. Разработка приоритетов улучшений

Для оценки приоритетов улучшений далее предлагаются стратегические диаграммы, обычно используемые при разработке стратегии бизнеса. Шкалы в диаграммах и выделение приоритетных областей – мои придумки того, как применить методы стратегического планирования к своей жизни.

Важным достоинством предлагаемых диаграмм является их наглядность. Все оценки делаются субъективно, хотя хорошо бы, кроме своих собственных оценок, спросить еще ваших знакомых и совсем независимых от вас людей. Ваши родственники и друзья могут сильно искажать свои оценки, так как являются заинтересованными лицами.

Вот так с точки зрения стратегического планирования могут выглядеть оценки приоритетов улучшений областей жизни (см. Рис. 9):

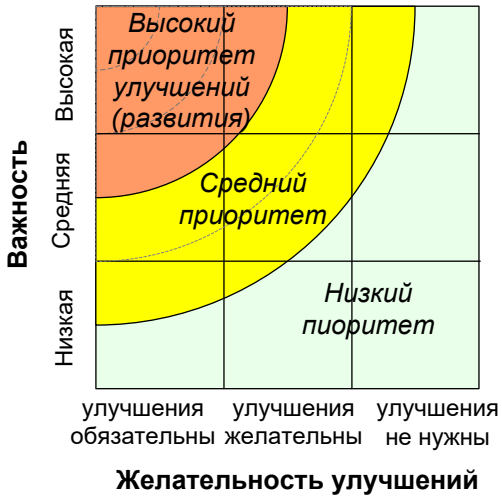


Рис. 9. Оценка приоритетов улучшений областей жизни

Оценки приоритетов улучшений:

- **Высокий приоритет:** улучшения обязательны, их целесообразно выполнить в ближайшее время;
- **Средний приоритет:** улучшения желательны, целесообразно постепенное их выполнение;
- **Низкий приоритет:** улучшения не обязательны.

Пример оценки приоритетов улучшений областей жизни приведен на Рис. 10, а ценностей – на Рис. 11.

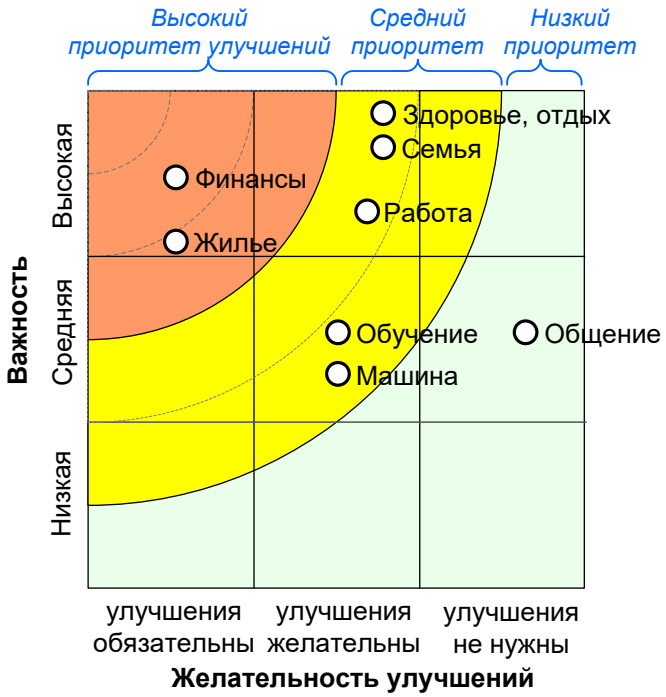


Рис. 10. Пример оценки приоритетов улучшения областей жизни

Приведенный на Рис. 10 пример оценки приоритетов улучшений областей жизни показывает, что:

- высокий приоритет улучшений есть у областей «Финансы», «Жилье». Текущее состояние этих областей не устраивает, и все оценены как важные;
- средний приоритет улучшений имеют области «Здоровье, отдых», «Семья», «Работа», «Обучение», «Машина». Текущее состояние этих областей скорее устраивает (на диаграмме это оценка «устраивает частично»), а важность высокая или средняя;
- низкий приоритет улучшений имеет область «Общение»: состояние этой области и так полностью устраивает.

Примечание для тех, кто впервые пробует работать со стратегическими диаграммами, в том числе, приведенной выше: понятно желание оценить все области как «важные». Но методологически от диаграммы можно что-то получить полезное, когда оценки не только максимальные, но и распределены по всей шкале. Есть люди, у которых все «важно». Для них можно ввести еще одну оценку вроде «крайне важно», то есть хорошо бы все оценки сделать по шкалам с двумя, тремя, четырьмя или максимум пятью оценками. Приведенная матрица 3x3 является простой и понятной. Если подобных работ ранее вы не делали, то просто попробуйте заполнить предлагаемые диаграммы. На более сложные может просто не хватить времени .

Пример оценки приоритетов улучшений жизненных ценностей приведен на Рис. 11:

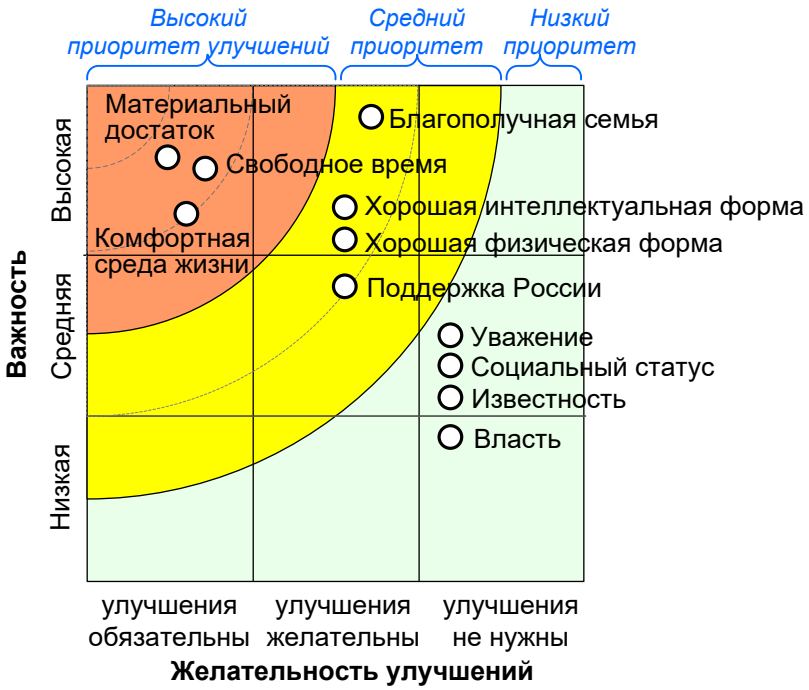


Рис. 11. Пример оценки приоритетов улучшений ценностей

Приведенный на Рис. 11 пример оценки приоритетов улучшений ценностей показывает:

- высокий приоритет улучшений у областей «Материальный достаток», «Свободное время» и «Комфортная среда жизни». Текущее состояние этих ценностей не устраивает, а они являются самыми важными;
- средний приоритет улучшений имеют области «Благополучная семья», «Хорошая интеллектуальная форма», «Хорошая физическая форма», «Поддержка России». Текущее состояние этих ценностей не совсем устраивает;
- низкий приоритет улучшений имеют области «Уважение», «Социальный статус», «Известность», «Власть». Текущее состояние этих ценностей полностью устраивает.

Также по сделанным на Рис. 11 оценкам можно предположить, что это оценки уже достаточно успешного человека. Собственно, лузеры стратегии не разрабатывают. В головах у них обычно множество мозговирусов, попавших туда, в основном, из телевизора.

> *Есть хорошо известная реклама, которую многие считают символом постперестроечного времени в России: обезьяна, которая регулярно пила Пепси-колу, уехала к морю на джипе с открытым верхом и игривыми молодыми женщинами.*
>
> *При просмотре этого хорошо снятого рекламного ролика у многих в подсознание встраивается простая взаимосвязь: «Пей Пепси и к тебе придут успех и девки».*

Более подробное рассмотрение каждой из областей жизни

Далее для примера более подробна рассмотрена одна из областей жизни: «Работа». На Рис. 12 рассмотрены элементы, на которые можно поделить отрасль «Работа» (эти элементы тоже стоит подбирать под себя) и возможные ценности (или ограничения, а точнее, что конкретно хотелось бы достичь) – на Рис. 13.

Рис. 12. Пример оценки приоритетов улучшения элементов области «Работа»

Приведенный на Рис. 12 пример оценки приоритетов улучшений элементов области «Работа» показывает, что:

- высокий приоритет улучшений у элементов «Время на работу» (время, которое приходится тратить на выполнение своих текущих рабочих обязанностей превышает, допустим, 50 часов в неделю) и «Дорога на работу» (предположим, это по 3 часа в день, то есть 15 или больше часов каждую неделю). Итого на работу с дорогой тратите более 65 часов в неделю (минимум 12 часов каждый рабочий день, да периодически по выходным), что довольно много;
- средний приоритет улучшений имеют области «Зарплата» (хотелось бы больше), «Компания» и «Начальство» (хотелось бы большего понимания и перспектив роста);
- низкий приоритет улучшений имеют «Должность» (вроде устраивает) и «Коллеги» (тоже пока все хорошо).

На Рис. 13 рассмотрены оценки приоритетов улучшений возможных ценностей (а точнее, желательных требований) по области «Работа»:

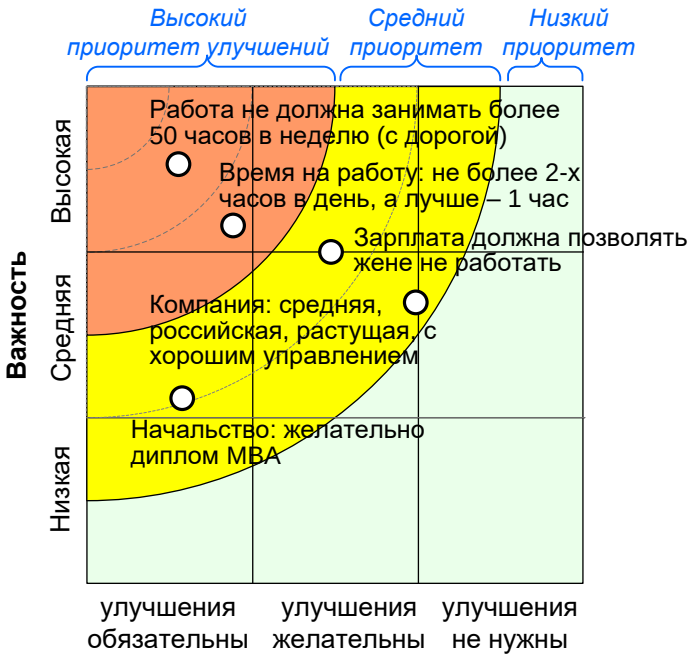


Рис. 13. Пример оценки приоритетов улучшения ценностей по области «Работа»

Приведенный на Рис. 13 пример оценки приоритетов улучшений ценностей по области «Работа» показывает, что:

- высокий приоритет улучшений у ценностей, текущее состояние которых не устраивает, а важность оценивается как высокая. Это ценности:
  - «Работа не должна занимать более 50 часов в неделю (с дорогой)»;
  - «Время на работу: не более 2-х часов в день, а лучше – 1 час»;
- средний приоритет улучшений имеют ценности, связанные с зарплатой, компанией и начальством;
- низкого приоритета улучшения в данном примере нет.

6. Определение возможных проектов и сценариев развития

Перечень возможных улучшений

После определения наиболее важных приоритетов улучшений надо всего-то придумать, что можно сделать для их достижения, и выбрать лучшие и реальные, связав все в реалистичный план, и собственно, этот план выполнить.

Возможные большие и маленькие улучшения (конкретные проекты или просто положения, чего хотелось бы достичь) стоит свести в большую таблицу, по форме примерно как Табл. 3:

Табл. 3. Возможные улучшения по каждой из областей жизни

Области жизни и ценности	Конкретные небольшие улучшения (на 1 год)	Большие улучшения (или сценарии развития)	
		на 2-5 лет	на 5-15 лет
Работа *(высокий приоритет улучшений)*	• выкинуть старые бумаги, расчистить свой стол • взять на работу нового секретаря • еженедельный отчет каждого из сотрудников	• перейти на работу консультантом • перейти на работу в международные компании • перейти на работу разработчиком ПО и работать дома	• войти в лучшие 5% в России по своей профессии • создать свой бизнес
Финансы *(высокий приоритет)*	• проанализировать расходы своей семьи за год • сокращение текущих расходов на 15% • создать финансовый резерв на 3-6 месяцев	• увеличение доходов на 25-50% • 10% доходов идет на накопления	• удвоение доходов • финансовые резервы на 1 год
…			

Видно, что в Табл. 3 есть ряд и взаимоисключающих улучшений (или перейти на работу консультантом, или уж разработкой ПО заниматься) и не особенно реальные пока проекты («войти в лучшие 5% в России по своей профессии», «создать свой бизнес»). На этапе генерации улучшений кажущиеся нереальными , а также пересекающиеся улучшения не являются проблемой. Важно ничего не пропустить.

Оценка выгод от возможных улучшений

На Рис. 14 представлен пример соответствия между возможными улучшениями и приоритетными для улучшений областями жизни и ценностями:

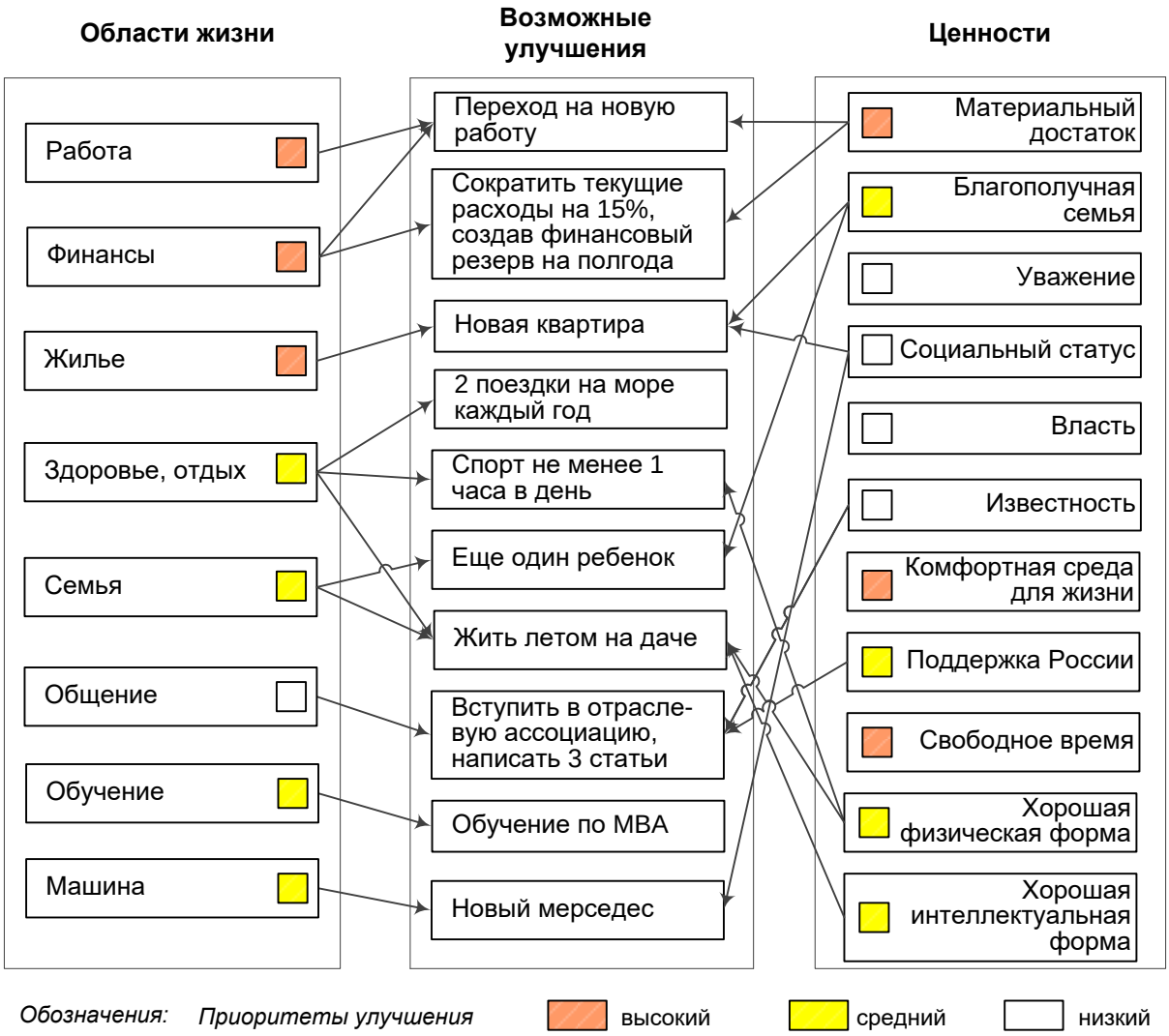


Рис. 14. Пример соответствия возможных улучшений приоритетам улучшения областей жизни и ценностей

Вероятно, почти все, кто не делал подобных работ, будут удивлены слабым соответствием между возможными улучшениями, которые Вы собираетесь сделать и приоритетами улучшений отраслей жизни и ценностей. Скорее всего, ряд приоритетных для улучшений областей и ценностей вообще не будет поддержан никакими конкретными делами.

На Рис. 14 показаны только основные связи. Если рисовать все, в том числе, слабые связи, то рисунок будет похож на «взрыв на макаронной фабрике», да и справиться сразу со всеми связями очень сложно.

Сравнение возможных улучшений

Выявленные приоритетные улучшения – это еще не план проектов и даже не улучшения, которые обязательно нужно сделать. Это только оценки возможных выгод от улучшений. Для принятия решения, какие из этих улучшений действительно нужны, надо как минимум оценить затраты на них и риски их успешного выполнения. Интуитивно понятно, что лучшие дела должны иметь затраты существенно меньшие, чем выгоды, при низких рисках самих дел (то есть высокой вероятности успешного выполнения этих дел, если вы соберетесь их делать).

На Рис. 15 предложена диаграмма с примерами оценок приоритетности (или привлекательности) отдельных улучшений. На этой диаграмме рассматривается, насколько интересны отдельные улучшения по отдельности, то есть насколько они привлекательны сами по себе, без учета связей с другими улучшениями.

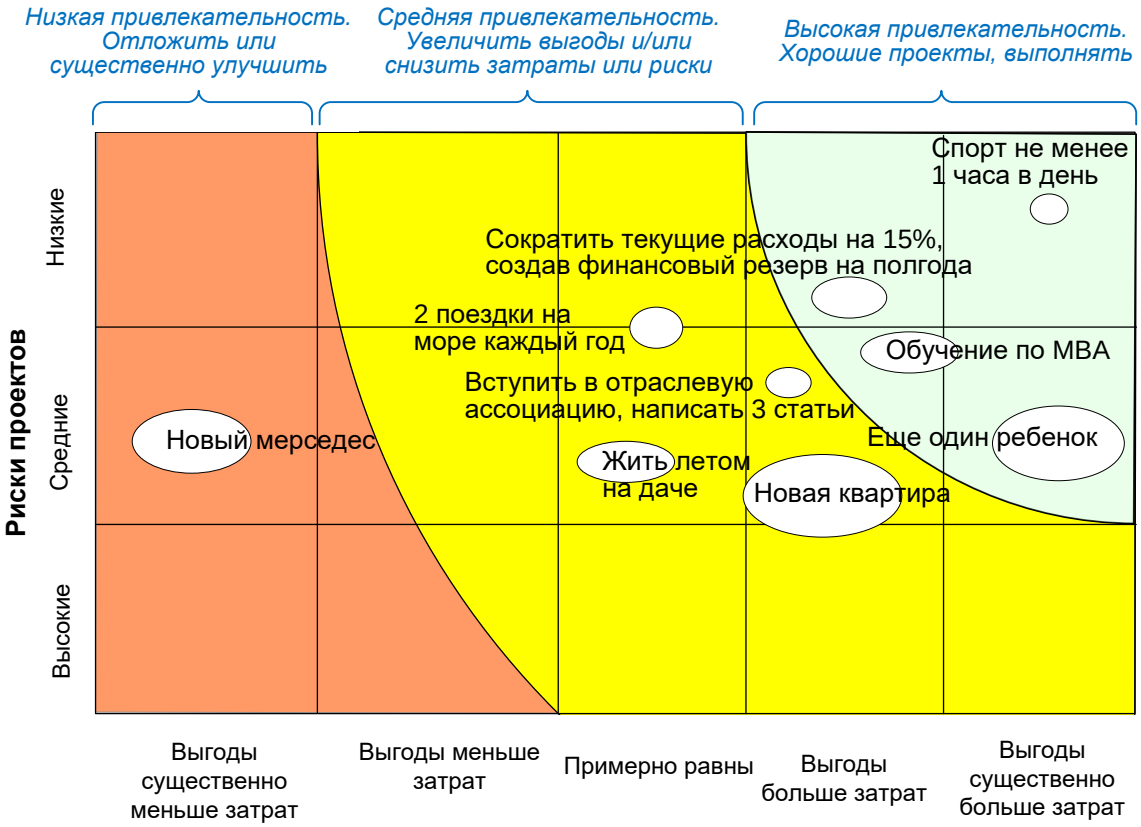


Рис. 15. Пример сравнения возможных улучшений по всем областям жизни

Диаграмма построена на базе моих эмпирических оценок проектов по бизнесу. Но и для личной жизни диаграмма подходит. Возможно даже лучше чем для бизнеса, где хотя бы есть возможность делать экономические обоснования проектов, посчитав в том числе ROI, NPV и другие показатели. Для личных проектов вряд ли кто-то это делает.

Вот что получилось на примере сравнения возможных улучшений:

- высокую привлекательность имеют улучшения, выгоды от которых выше затрат, а риски, что эти улучшения не удастся сделать, низки. Такие улучшения можно оценить как высоко привлекательные, и выполнять их в первую очередь.

  К таким улучшениям можно отнести (в соответствии с примером, который может совершенно не совпадать с тем, как бы Вы оценили эти же проекты): «Спорт не менее 1 часа в день», возможны проекты «Сократить затраты на 15%, создав финансовый резерв на полгода», «Обучение по MBA» и «Еще один ребенок»;
- среднюю привлекательность имеют улучшения с выгодами примерно такими же, как и затраты, и со средними рисками. К таким улучшениям можно отнести «2 поездки на море каждый год» (выгоды конечно большие, но и затраты очень высокие) и «Новая квартира»;
- низкую привлекательность имеет «Новый мерседес» - возможные выгоды существенно меньше затрат. Хотя реклама может утверждать обратное, в частности, внедряя ложные взаимосвязи между ценностями: вначале надо купить мерседес, а уж потом к вам сразу придут успех, деньги и власть. В оценке ценностей мож-

но доверять только себе, да и то вначале лучше хорошо отдохнуть и быть в хорошей физической и интеллектуальной форме.

Улучшения для каждой из областей жизни

Выше были рассмотрены только основные возможные улучшения по всем областям жизни. Далее надо рассмотреть возможные улучшения для каждой из областей жизни и проекты по улучшению приоритетных ценностей. Пример возможных улучшений для области «Работа» рассмотрен на Рис. 16:

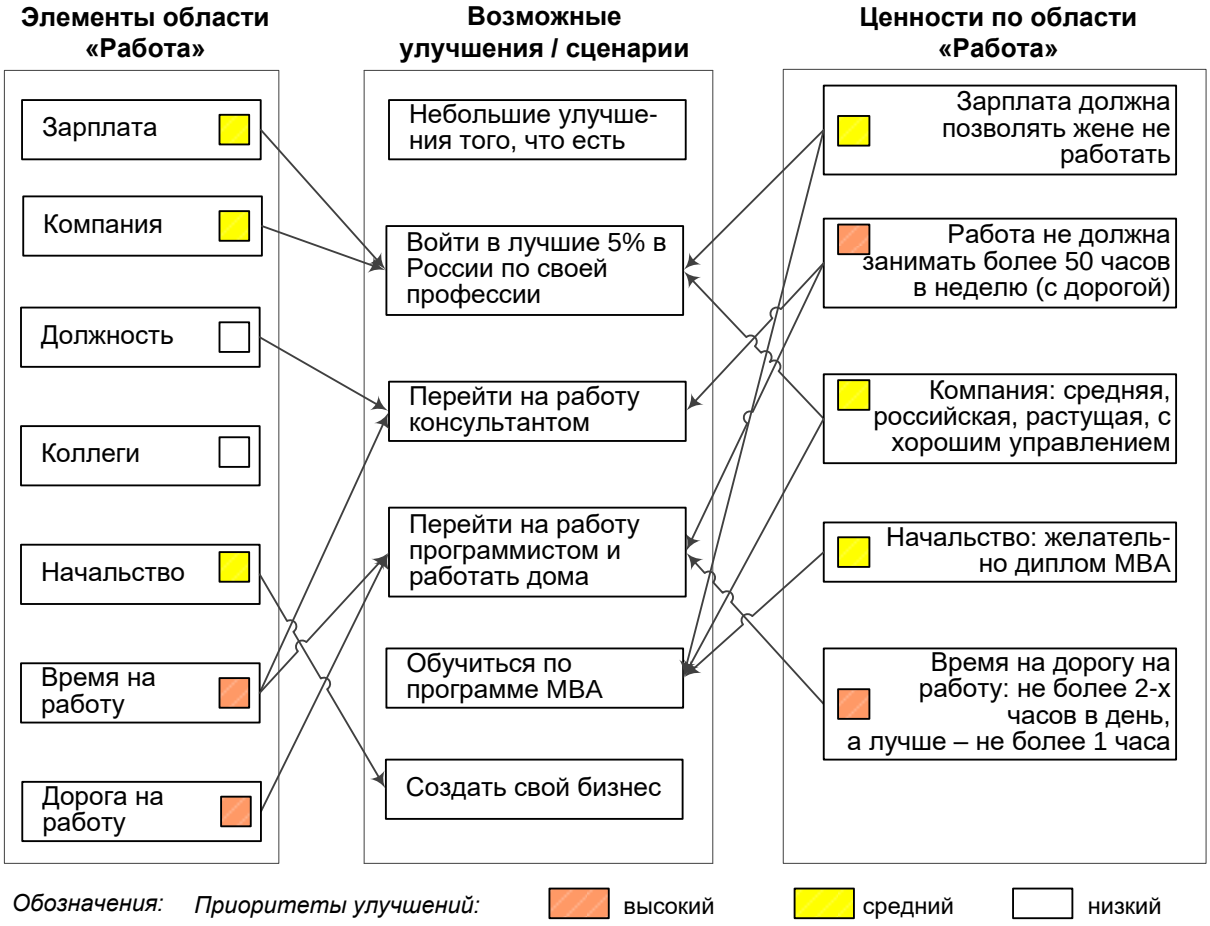


Рис. 16. Пример соответствия возможных улучшений по области «Работа» с элементами этой области и ценностями

Видно, что большие выгоды могут быть от следующих улучшений (или сценариев развития): «Войти в лучшие 5% в России по своей профессии» (таким людям платят иногда в разы больше) и «Перейти на работу программистом и работать дома». Однако эти улучшения могут потребовать высоких затрат или быть несовместимыми с другими проектами. То есть это пока только оценка выгод от возможных улучшений.

> *Однако с рассмотрением сразу всех возможных улучшений по всем областям жизни важно не переусердствовать. У меня подобная работа заняла около 100 дней (то есть часов 800, а календарного времени ушло с год). А потом ситуация существенно поменялась (я создал свой бизнес и купил квартиру), и много уже сделанных оценок и рассмотренных проектов стало неактуальными, а на пересмотр уже разработанных 300 страниц времени не хватает.*

На Рис. 17 рассмотрены оценки приоритетности возможных улучшений по области «Работа»:

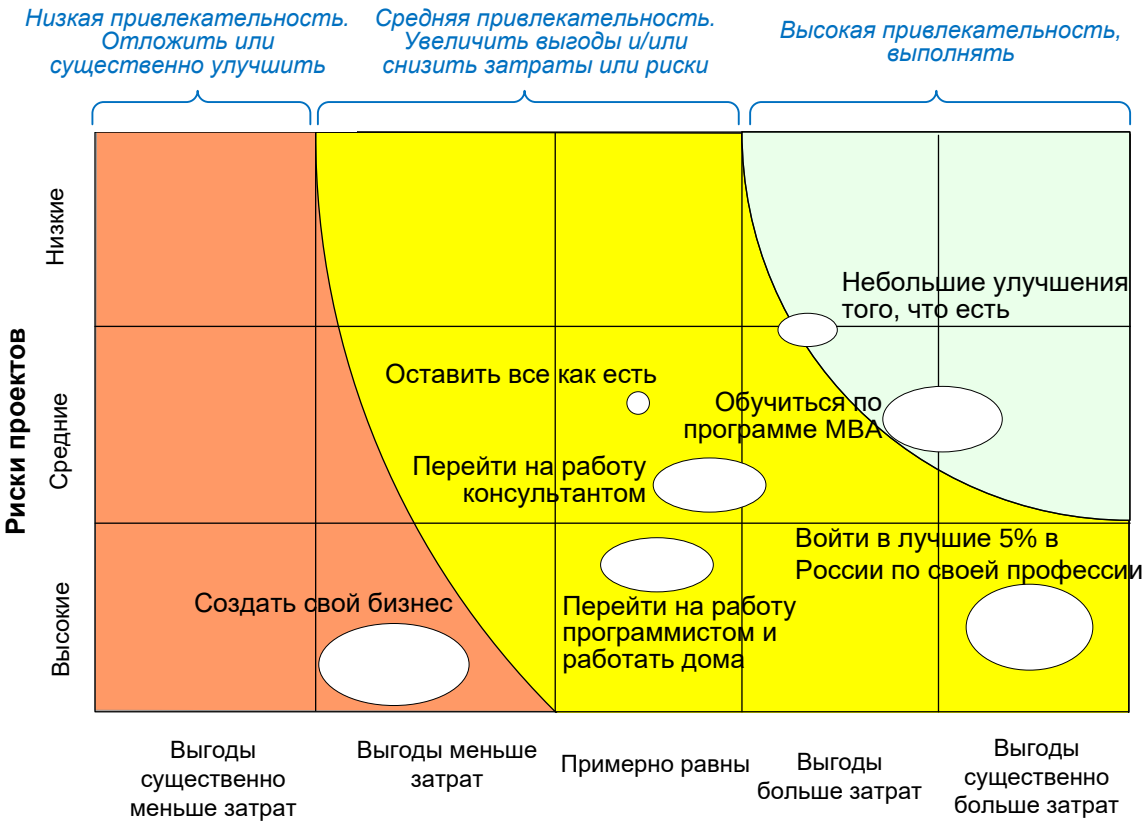


Рис. 17. Пример сравнения возможных улучшений по области «Работа»

Пример сравнения возможных улучшений по области «Работа» не особо обнадежил: совсем уж хороших и не требующих высоких затрат улучшений не нашлось. Единственное улучшение, получившее высокую оценку привлекательности - «Обучиться по программе MBA» - требует высоких затрат как финансовых (сотни тысяч рублей), так и временных (несколько тысяч часов, что совсем не мало).

Проект «Войти в лучшие 5% в России по своей профессии» получил существенно выше оценки выгод, чем затрат (скорее всего, тоже немаленькие). Но совершенно не факт, что удастся этого добиться,. Это как на соревнованиях: золотые медали получают совсем немногие, все остальные тоже пробуют, но у всех гарантировано не получится.

7. Разработка сценариев развития

Сценарии: зачем они нужны

Для многих компаний результаты выполнения стратегий бизнеса не совпадают с тем, что было запланировано. Это понятно, почти все хотят стать лидерами в своей области. А в бизнесе, как и в спорте, стать лидерами все не смогут. Да и внешняя среда меняется быстро и неожиданно: вроде был рост экономики, и вдруг спад начался.

Кто ходил по горам, знает, что вершина горы видна или издали или только совсем вблизи. Во многих случаях, когда вы уже подходите к вершине, впереди виден лишь ближайший бугор, а кажется, что это уже вершина горы.

Так и с большими новыми целями: кажется, что она уже достигнута, ан нет - впереди нарисовались очередные препятствия.

Альпинисты, как правило, заранее планируют маршрут, по которому будут восходить на гору. Но в процессе восхождения и погода часто меняется, и путь оказывается более тяжелым. И по ходу восхождения маршрут иногда меняют, а то и вовсе отказываются от восхождения.

При переходе на новую работу так же: обычно не совсем понятно, что из этого получится. Часть ожидаемых возможностей не реализуется, а могут появиться и новые, совсем неожиданные (иногда еще и положительные).

Соответственно, жесткие планы как в альпинизме, так и в жизни, и в бизнесе вряд ли оптимальны. Пожалуй, лучше заранее разрабатывать ряд возможных сценариев и условия их запуска.

Неопределенность в личной жизни, скорее, еще выше, чем в бизнесе. Кроме того, нет ни профессиональных аналитиков, которые отслеживают изменения на рынках, ни профессиональных финансистов, обученных управлению финансовыми потоками.

Однако это не повод вовсе не заниматься разработкой личных стратегий. Скорее нужен не один жесткий план, а сразу ряд возможных сценариев, с определенными условиями запуска каждого из сценариев.

Примеры сценариев просты: если вам удалось устроиться на работу в компанию А, то это один сценарий развития и работы, и доходов, и даже семейной жизни. Но если с компанией А не сложилось, и пришлось устроиться в компанию Б на существенно меньшую зарплату, в два раза дальше от дома - это другой сценарий развития.

Например, я менял профессии с программиста в большой государственной организации на руководителя ИТ и главного маркетолога в небольшой коммерческой организации Потом руководил ИТ в международных центрах, уйдя оттуда консультантом по ИТ в IBM, а сейчас создал свой бизнес по консалтингу и обучению по управлению ИТ. Должен сказать, что при переходе на каждую из этих работ менялось почти все. И многие из улучшений, которые были уместны для старых мест работы, надо было пересматривать или вообще отменять. Менялись также и проблемы. Например, при работе в качестве наемного сотрудника меня всегда напрягала ежедневная дорога через пол-Москвы на работу и обратно. Свой бизнес удалось организовать так, чтобы этой проблемы вовсе не было, но возникли новые: надо управлять компанией, организовывать продажи, мотивировать персонал.

Лучше рассматривать сценарии для всех областей жизни сразу. Например, если у вас в семье появится еще один ребенок, то поучиться потом в бизнес-школе будет весьма сложно (по себе знаю: когда уже заканчивал бизнес-школу, жена родила второго ребенка. Одной рукой я писал диплом, а другой качал коляску).

Если вначале поучиться в бизнес-школе, потом устроиться на более высокооплачиваемую работу, то времени на это может уйти и лет 5, и более. Может быть уже не до ребенка, а он важнее.

Далее под сценариями имеются ввиду различные направления развития, часто альтернативные. Каждое из направлений может включать множество конкретных работ (проектов или дел). Сделать оценки выгод и затрат по каждому направлению может быть весьма сложно, особенно если вы такого ранее не делали. Многие люди занижают оценки затрат на большие и новые дела, иногда в два-тир раза. Спросите, например, тех, кто строил дачу.

Пример сценариев

Для простоты примера далее рассмотрены сценарии только для одной, но важной области – работа. Конечно, эти сценарии влияют и на другие области жизни.

Вот пример возможных сценариев:

1. Оставить все как есть;
2. Небольшие улучшения того, что есть;
3. Войти в лучшие 5% в России по своей профессии;
4. Перейти на работу консультантом;
5. Перейти на работу разработчиком ПО;
6. Обучиться по программе MBA;
7. Создать свой бизнес.

Сравнение сценариев

Можно попробовать сравнить сценарии, как и проекты (дела), оценив выгоды, затраты и риски. Но эти оценки для сценариев сделать сложно - слишком высока неопределенность. Однако сравнить сценарии крайне важно: все-таки это выбор того, как вы будете дальше жить. Конечно, для компаний лучше потратить несколько человеко-лет или хотя бы месяцев на проработку каждого из вариантов. А вот для конкретного человека, чтобы получить быстрое сравнение возможных вариантов развития, я бы порекомендовал сделать следующие оценки:

1. **Нравится** ли сценарий. Это можно сделать совсем быстро. Если ваше подсознание и сознание гармонично взаимодействует между собой (например, как у буддистских монахов после медитации), то вы легко выберете наиболее уместные варианты;
2. **Реальность** сценария, или удастся ли вам его выполнить. Например, если вы уже входите в 10% лучших по своей профессии, то лет за пять, весьма вероятно, войдете и в 5% лучших. А если вы всю жизнь работали наемным работником, то вряд ли первый самостоятельный бизнес будет успешен;
3. **Совместимость с другими сценариями:** весьма важно, чтобы вы не развивали направления, в которых имеющиеся возможности просто закрываются, а новых возможностей появляется мало. Например, если вы станете работать по совсем другой профессии, то через несколько лет можете и не вернуться в старую: ваши знания могут устареть, да и амбиции вырасти. Если кто-то из производства или ИТ уходит в продавцы, то обратно он вряд ли вернется - будет что-то продавать всю оставшуюся жизнь.

Пример сравнения сценариев приведен на Рис. 18:

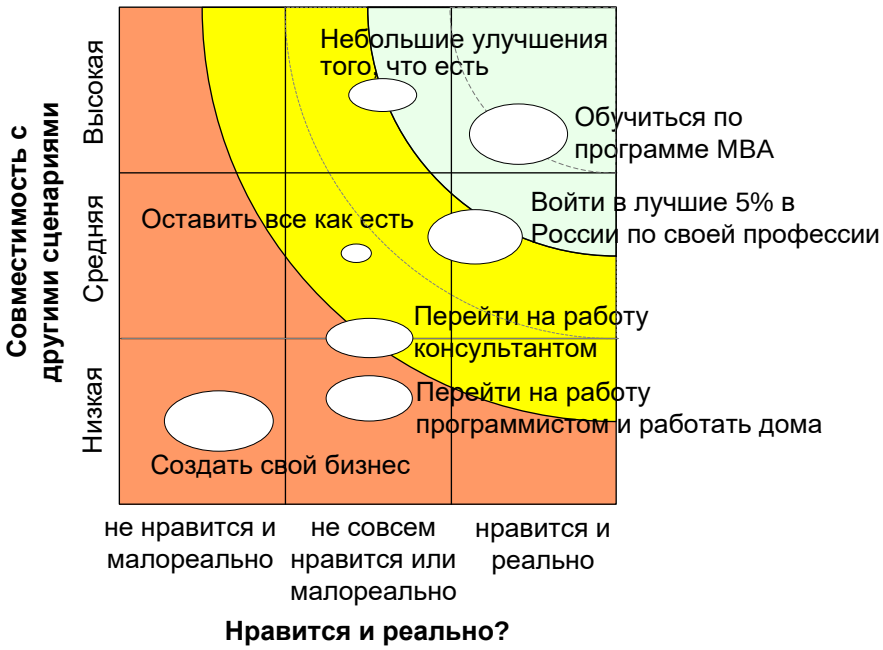


Рис. 18. Пример сравнения возможных сценариев развития своей жизни

Стратегия как комбинация сценариев

Реальная стратегия (как комбинация отдельных сценариев): обучиться по программе MBA, при этом выполняя небольшие улучшения текущего состояния и попробовав немного поработать консультантом (или вместе с консультантами), чтобы по завершению обучения по MBA определиться, по какой профессии реально перейти в лучшие 5-10% по России.

В реальный план, скорее всего, целесообразно включить различные сценарии (и связанные с каждым из сценариев проекты). На Рис. 19 приведен подобный план с привязкой по времени.

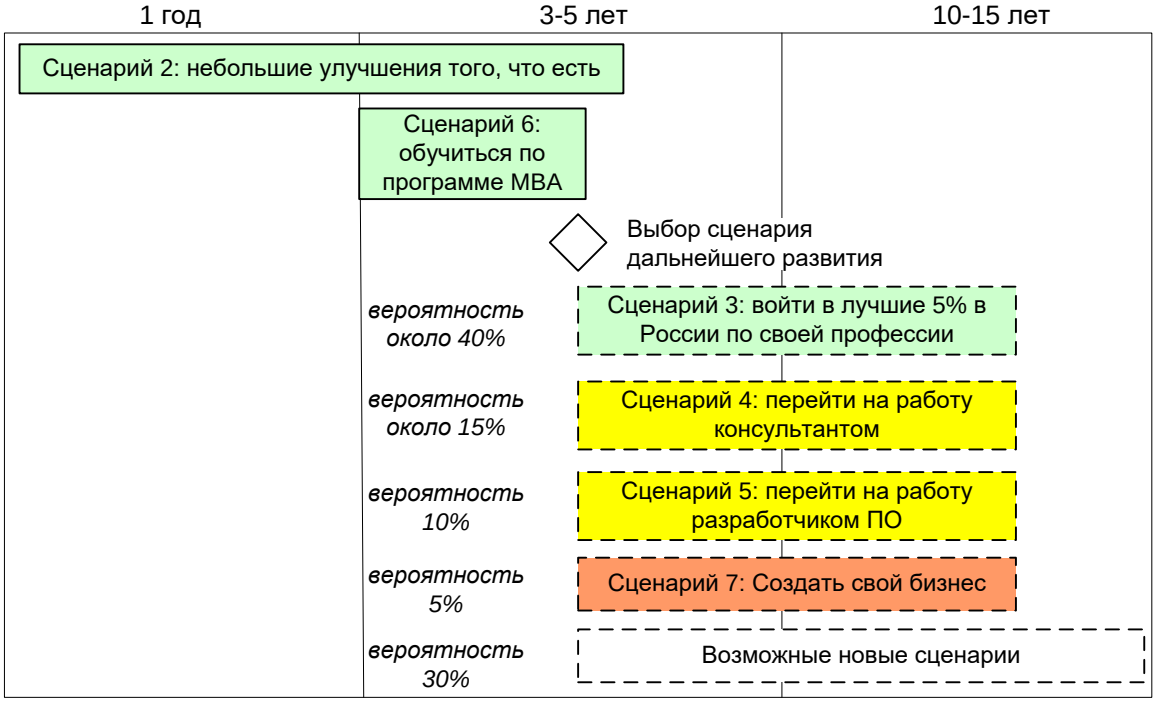
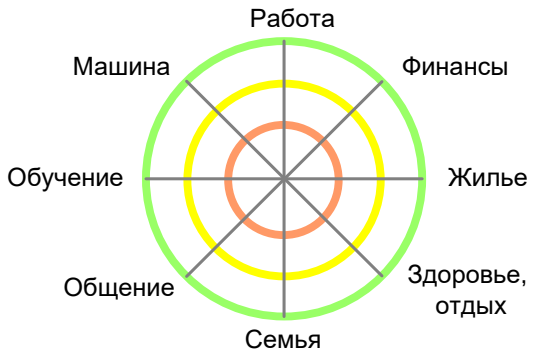


Рис. 19. Сценарный подход к планированию своего профессионального развития

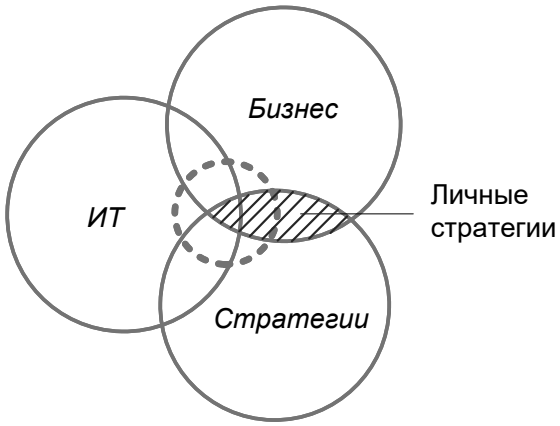
Конечно в стратегиях надо рассмотреть не только направления, связанные с работой и учебой (как рассмотрено выше на примерах), но и личную жизнь, отдых, квартиру, машину и т.д. и т.п.



Обучение по личным стратегиям

Обучение по личным стратегиям рассмотрено на www.info-strategy.ru/services/personal-strategy

Автор данного текста разработал методику разработки личных стратегий на опыте планирования для себя и своей семьи, а далее доработал с учетом подходов к разработке стратегии бизнеса и ИТ-стратегии:



Автор предлагает также методики разработки стратегий ИТ.

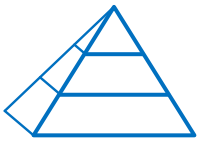
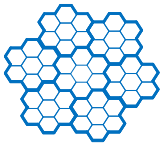
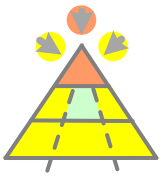
Центр компетенций по ИТ-стратегии и стратегиям цифровой трансформации

Консалтинг
по управлению ИТ

ООО «Консалтинг по управлению ИТ»
Москва, Зеленоградская ул, 3 тел. (499) 397-84-83
www.info-strategy.ru info@info-strategy.ru

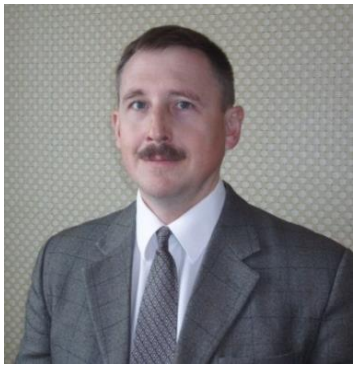
Компания «Консалтинг по управлению ИТ» создана Александром Михайловым в 2012 году как российский центр компетенций по ИТ-стратегиям и планированию развития ИТ:

- Развиваемые направления: ИТ-стратегии и цифровая трансформация бизнеса;
- Миссия: улучшение конкурентоспособности российских компаний за счет улучшения управления ИТ;
- Заказчики: Славнефть, Магнитогорский металлургический комбинат, ПРОТЕК, Газпром газораспределение, Национальный расчетный депозитарий (группа ММВБ), Zeppelin, Ferronordic Mechines (группа Volvo), ABBYY и другие;
- Услуги: консалтинг и обучение по ИТ-стратегиям и улучшению управления ИТ:

ИТ-стратегия для малых компаний Обучение с параллельной разработкой ИТ-стратегии на 15-20 слайдов	ИТ-стратегия для средних компаний Совместная с консультантами разработка ИТ-стратегии на 50-150 страниц	ИТ-стратегия для крупных компаний Консалтинг по разработке ИТ-стратегии на 150-300 страниц
Стратегия цифровой трансформации бизнеса  Обучение и консалтинг	Оптимизация ИТ  Совместная с консультантами оптимизация элементов ИТ	ИТ для гендиректора Совместная с консультантами оптимизация ИТ под требования бизнеса, увеличение выгод от ИТ
Аудит ИТ  Аудит ИТ-стратегии, планов развития ИТ, управления ИТ	Персональный советник по ИТ Поддержание в актуальном состоянии ИТ-стратегии, оперативные советы по развитию ИТ	Личные стратегии Обучение по разработке личных стратегий своего развития

более подробно см. www.info-strategy.ru/services

Александр Михайлов, эксперт по ИТ-стратегиям и цифровой трансформации бизнеса



- 10 лет работы ИТ-директором
- 15 лет работы в качестве консультанта по управлению ИТ, из них 7 лет - в компании IBM
- 15 разработанных ИТ-стратегий для крупных компаний
- 350 обученных руководителей ИТ-служб
- одна из публикаций вручена президенту В. Путину и всем членам правительства РФ
- MBA по стратегическому управлению, к.т.н.
- стажировался в Австрии, Бельгии, Венгрии, Германии, Голландии, Греции и других странах Европы
- гендиректор компании «Консалтинг по управлению ИТ»

Другие книги

Десятки статей и сотни страниц по ИТ-стратегиям

сайт www.info-strategy.ru

Разработка основы ИТ-стратегии на 15 слайдов на 1 год

книга на 240 страниц
получить в обмен
на подписку

Разработка ИТ-стратегии на 50-150 страниц на 1-3 года

книга на 450 страниц
купить pdf

Консультация по ИТ-стратегии и помощь в выборе варианта ее разработки.