

# ЭТИКА ИНФОРМАТИЗАЦИИ. ПЛАНИРОВАНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ

АВТОР:

БАШНИН А.В.,  
ОАО «НТЦ ФСК ЕЭС»

**О**тсутствие плана наращивания ценности обычно и является причиной провала проектов, нацеленных на создание информационных технологий общего назначения. Планы и риски образуют неразрывную пару, однако эффект от ав-

томатизации значительно проще сформулировать. Цель может казаться безопасной, но выбранный метод ее достижения при этом может быть крайне опасным. План по реализации опасной стратегии станет тоже опасным. Таким образом, риски зависят от целей.

**Ключевые слова:** информационные технологии; нематериальные активы; планирование изменений; риски изменений; жизненный цикл актива.



«Вы можете не меняться.  
Выживание — дело добровольное»

Эдвардс Деминг

## ВВЕДЕНИЕ

Сетевые компании с госучастием переходят от традиционного управления ущербами к риск-ориентированному управлению, в основе которого лежит профилактика. Однако этот процесс идет болезненно. В конце ноября 2014 г. было выпущено распоряжение Президента Российской Федерации о межведомственной рабочей группе по подготовке предложений, направленных на повышение эффективности электроэнергетической отрасли. Главными вопросами ее работы считаются возрастание эффективности деятельности организаций и совершенствование правового регулирования в сфере электроэнергетики.

Повышение эффективности связано с трансформациями. Попробуем на примере ИТ понять, как планируются изменения в сфере нематериальных активов, почему в компаниях с госучастием управление рисками зачастую носит комичный характер.

В самом общем плане состояние активов можно разделить на две фазы — эксплуатация и модификация. Каждая из них имеет, соответственно, операционные риски и риски изменений. В плане финансирования — это операционная и инвестиционная деятельность. Однако подобное деление условно, так как среди затрат на ремонты есть деньги на реконструкцию, а в инвестициях на создание программно-аппаратного комплекса нередко спрятана оплата услуг. В статье мы сосредоточимся на планах и рисках изменений, а финансовую сторону, портфельное управление и способ приоритизации ИТ-инициатив оставим «за скобками». Иными словами, ограничимся лишь содержанием плана изменений.

## НЕРАЗРЫВНОСТЬ ПЛАНОВ И РИСКОВ

Проводя изменения, мы действуем в Настоящем во имя эффектов в Будущем на основании опыта Прошлого. Действуем мы всегда в условиях неопределенности, которую не следует рассматривать как обычный ресурс, ее всегда достаточно — она вечна и бесконечна. Чтобы мы ни создали, оно обладает уязвимостью и потенциалом совершенствования. Как только возникает новый аспект плана возможного совершенствования, возникает новая неопределенность.

В книге «Стратегический учет для руководителя» Боб Райан [1] прямо указывает иерархическую структуру бизнес-планирования Будущего — по сути, плана преобразований:

Миссия<sup>1</sup> → Цель → Стратегия → План.

Миссия в самом общем плане отражает видение потенциала совершенствования и уязвимостей организации. На основе этого видения формируются актуальные цели, возможности и угрозы поставленным целям. Далее формируется стратегия, в которой выбираются возможности и идентифицируются риски. На основе стратегии строится операционный план и план изменений.

Общая схема операций и изменений представлена на рис. 1.

Цель может казаться безопасной, но выбранный метод ее достижения (стратегия) при этом может быть крайне опасным. План по реализации опасной стратегии при всей банальности станет тоже опасным. Таким образом, риски зависят от целей. План действий,

### МНЕНИЕ ЭКСПЕРТА

Информационные технологии (ИТ) все больше проникают в энергетическую отрасль и быстро прогрессируют. Перспектива развития интеллектуальных электрических сетей делает ИТ неотъемлемой частью электроэнергетики. Редакционная коллегия посчитала, что тема применения ИТ заслуживает отдельной рубрики журнала. Несколько статей на эту тему уже было опубликовано в предыдущих номерах. Статья Башнина А.В. о рационализации отношений руководителей направлений корпоративных ИТ и бизнеса продолжает эту тему. Накопленный опыт позволяет автору сделать обобщения практически философского уровня. Он не дает рецептов, но предлагает факты и гипотезы, которые дают читателю импульс для творческого переосмысления стереотипов.

Надеемся, что публикуемые материалы об этике информатизации позволят критически оценить «лучшие практики» и удержаться от бездумного копирования зарубежных подходов в российских корпорациях.

Директор по информационно-управляющим системам  
ОАО «НТЦ ФСК ЕЭС», д.т.н.  
МОРЖИН Ю.И.

в свою очередь, аккумулирует положения стратегии и корпоративных целей.

Преобразования могут происходить в следующей циклической последовательности:

Объективный потенциал совершенствования и уязвимости →

<sup>1</sup> В переводе под редакцией Микрюкова В.А. здесь стоит «Назначение», в английском оригинале — “Mission”

## ПЛАНИРОВАНИЕ ОПЕРАЦИЙ И ИЗМЕНЕНИЙ ОРГАНИЗАЦИИ

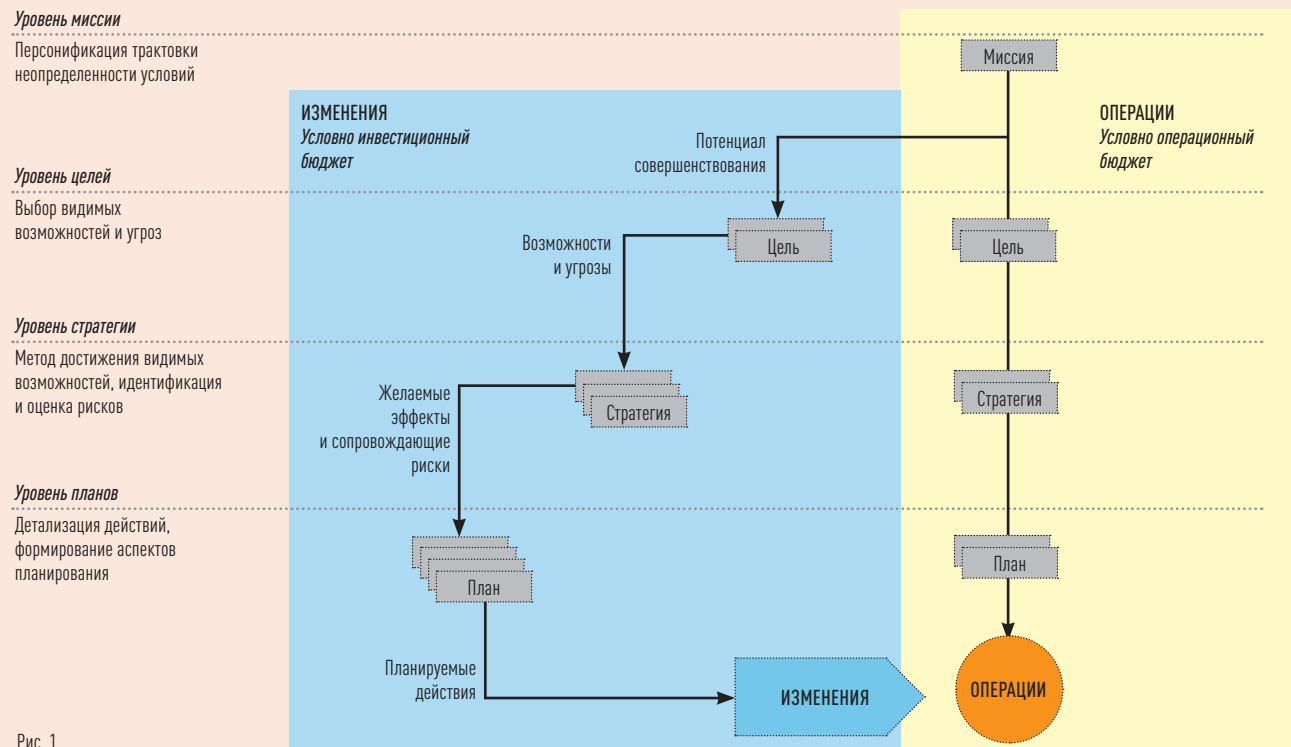


Рис. 1

**Миссия**, основанная на трактовке потенциала совершенствования и уязвимостей → **Цель** совершенствования и преодоления уязвимостей → **Стратегия** реализации возможностей и преодоления рисков → **План** действий → Объективный потенциал совершенствования и уязвимости.

Миссия и цели организации компактны. Формулировки стратегии и плана действий имеют больше свободы. Согласно ставшей классической трактовке понятия «стратегия» Генри Минцберга [2], стратегия имеет пять взаимосвязанных аспектов, а именно: стратегия как план, прием, принцип, позиция и перспектива. Этот подход получил название «5П». В качестве плана стратегия отражает направления трансформации. Стратегия как ловкий

прием погружает нас в область конкуренции. Стратегия как принцип позволяет говорить об угадываемом извне шаблоне корпоративного поведения. Стратегия как жизнеспособная позиция отражает реальное положение на старте. И наконец, стратегия как разделяемая перспектива погружает нас в контекст вопросов сотрудничества при достижении общих целей.

Такая трактовка стратегии в целом включает все аспекты. В контексте планирования удобно рассматривать стратегию и план как целевую модель и маршрут следования, который учитывает ограничения на политику движения. Риски и возможности всегда в будущем, эффект, в том числе в виде новых проблем и ущербов, — всегда в настоящем. Результат реализации

плана — эффект. К сожалению, гарантии, что эффект будет положительным, нет.

Ясно, что источник угроз — неопределенность условий, а откуда берутся возможности? Существует две точки зрения. Одна выводит возможности за рамки неопределенности, оставляя следствием неопределенности только угрозы. Другая делает возможности таким же следствием неопределенности, как и угрозы. Например, Боб Райан противопоставляет неопределенность и риски на оси «объективность — субъективность». Неопределенность помещена в область субъективных оценок, а риски считаются объективно существующими. Однако это отражает лишь то, что риск значительно определеннее, чем неопределенность.

Экономист Фрэнк Х. Найт (Frank H. Knight), автор концепции совершенной конкуренции, в книге «Риск, неопределенность и прибыль» [4] связал прибыль с принятием рисков, не подлежащих страхованию, назвав факторы таких рисков «подлинной» неопределенностью. Согласно Найту, недостижимый идеал совершенства конкуренции не оставляет места неопределенности, в результате прибыль принципиально исчезает, но возникает гарантированное покрытие издержек. В условиях совершенной конкуренции отсутствие неопределенности, в частности, означает идеально быстрое и достоверное информирование конкурентов о параметрах обсуждаемых и исполняемых сделок. Но в реальности степень неопределенности носит субъективный характер, для каждого предпринимателя она связана со степенью его информированности по тому или иному вопросу, в частности, и в оценке возможностей. Автору ближе формулировка Франка Найта, в которой, наряду с рисками, возможности тоже являются следствием неопределенности.

Важно, что риски и эффекты — элементы будущего, источник которых — неопределенность. Не топчитесь бросаться на борьбу с неопределенностью — она одновременно источник рисков и прибыли.

Неопределенность порождает угрозы, но лишь часть из них превращается в факторы риска конкретных планов. Риск — это идентифицированная и оцененная угроза, т.е. не все угрозы. Таким образом, объективные угрозы, соответствующие вашему плану действий, формируют факторы риска.

**Риски — идентифицированные и оцененные угрозы конкретного плана действий, сформированного на основании стратегии по дости-**

**жению целей, соответствующих миссии компании.**

Есть еще один аспект, противоречащий тезису об объективности рисков, — это их относительность. Неопределенность будущего порождает угрозы и возможности, являющиеся относительными показателями, поскольку возможности одной стороны могут составлять угрозу для другой (например, возможности руководителя составляют угрозу для подчиненного). Кроме того, формулировка риска имеет эмоциональную окраску на культурном, корпоративном и личном уровнях. Культурные особенности работы с инцидентами подробно изложены в статье Ананьина В.И. «Особенности национального управления» [5]. Скажем несколько слов о личной окраске рисков. Так, автором был проведен эксперимент в аудитории SAP Академии передовых практик. В однородной аудитории, состоящей из ИТ-директоров, слушателям было предложено выбрать название к картинке из трех вариантов: «Охота на бабочек», «Весна в горах», «Девочка с сачком». Слушатели разбились на три практически равновеликие группы в зависимости от предпочитаемого названия картинки. Затем участникам эксперимента было предложено составить собственный перечень из нескольких главных рисков известного им проекта и классифицировать их по четырем категориям: проектные (риски в ходе реализации инициативы), процессные (риски продукта инициативы), преодолеваемые (снижаемые вследствие реализации проекта) и внешние (не управляемые корпорацией).

В среднем, проектные риски ожидаемо составили больше половины, но слушатели, выбравшие название «Весна в горах», проявили удвоенное внимание к проектным рискам. Для выбравших «Охоту на бабочек» важными оказались преодолеваем-

## ИНФОРМАЦИЯ

### ТЕРМИНОЛОГИЧЕСКИЙ КОММЕНТАРИЙ

Согласно ИСО 31000:2009 [3], ключевые термины статьи определяются следующим образом:

- Риск — это эффект неопределенности целевых показателей.
- Эффект — отклонение от ожидаемых значений, и это отклонение может быть как позитивным, так и/или негативным.
- Целевые показатели могут иметь различные аспекты (такие, как финансовые показатели, показатели в сфере здоровья и безопасности жизнедеятельности, экологические показатели) и могут применяться на различных организационных уровнях (стратегическом уровне, уровне подразделений, проектов, продуктов и процессов).
- Неопределенность — это состояние, когда недостает информации о событиях и их понимании, последовательности таких событий или вероятности их наступления.

Стандарт ИСО 31000:2009 называет эффектом отклонения от ожиданий. Мы под эффектом будем понимать так же, как и в ТЭО, — результат.

мые риски, которые мало интересны выбравшим «Девочку с сачком» и «Весну в горах» (рис. 2).

Корреляция предпочтений в названиях картинки с категориями рисков оказалась выше всех ожиданий. В частности, категория преодолемых рисков была практически проигнорирована слушателями двух групп. Любопытно, что, вопреки ожиданиям, аудитория показала довольно много процессных рисков, которые привносятся в ходе реализации проекта.

**Риски — субъективная трактовка угроз достижению поставленных в планах целей. Нет целей — нет и рисков.**

Таким образом, только часть угроз будет оформлена как риски. Кроме того, они радикально зависят от плана действий, стратегии, целей и миссии компании.

Мы подошли к сути вопроса: а как у нас с целями преобразований, какие требования следует предъявлять к планированию, чтобы управление рисками имело смысл?

## ПРАКТИКА ПЛАНИРОВАНИЯ

В современном планировании ИТ-проектов их ТЭО содержат четыре главных пункта: эффект, риск, инвестиционный и операционный бюджеты. Однако в практике компаний с госучастием контролируется своевременность расходования инвестиционных средств, исполнение инвестиционного бюджета становится главной задачей ИТ. Таким образом, реальный план возникает только на уровне инвестиционного бюджета. После выделения инвестиционного бюджета операционный бюджет, а также эффекты и риски мало кого интересуют. Определенный в ТЭО операционный бюджет не всегда имеет продолжение в виде финансовых планов. Именно отсутствие обязательств по операционному бюджету при планировании изменений делает невозможным переход к модели закупок TCO (Total Cost of Ownership). Пока операционный бюджет не фиксируется в виде обязательств компании на 3–5 лет, о планировании конкурсов на основе TCO-модели следует забыть.

Кроме того, такой план априори считается идеальным в том смысле, что не допускает экспериментов: все проекты должны быть экономически эффективны. Попробовать без уверенности в успехе ничего нельзя.

Планирование бюджета различается по степени зрелости. Рисунки ниже расположены на временной оси, поэтому обратная связь системы управления не показана. В каждом цикле результаты становятся частью анализа текущего состояния. Условно низкую степень зрелости планирования можно проиллюстрировать рис. 3, при этом эффекты и риски остаются в тени, а операционный бюджет отсутствует.

Но наша тема не бюджет, а планы и риски. На самом деле, риски, связанные с выполнением работ, «живут» в течение проекта, а вот риски, привнесенные проектом, могут быть продолжительными и действовать в течение всего жизненного цикла продукта. Изменения сопровождаются трансформационными рисками различного масштаба: проектными, программными, стратегическими.

## СТЕРЕОТИПНОЕ (С ОТТЕНКОМ ИДЕАЛЬНОСТИ) ПЛАНИРОВАНИЕ ИНВЕСТИЦИЙ В ИТ

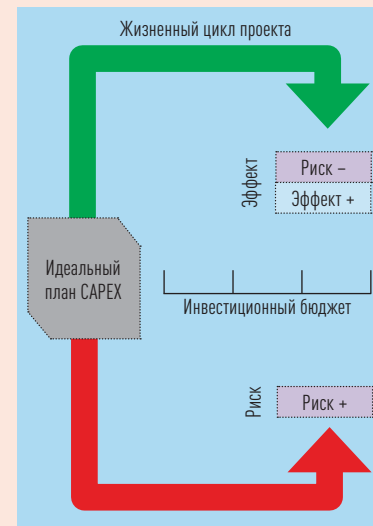


Рис. 3

## ЭФФЕКТЫ И РИСКИ ВОЗНИКАЮТ НА ПРОТЯЖЕНИИ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ПРОДУКТА ИТ-ИНИЦИАТИВЫ

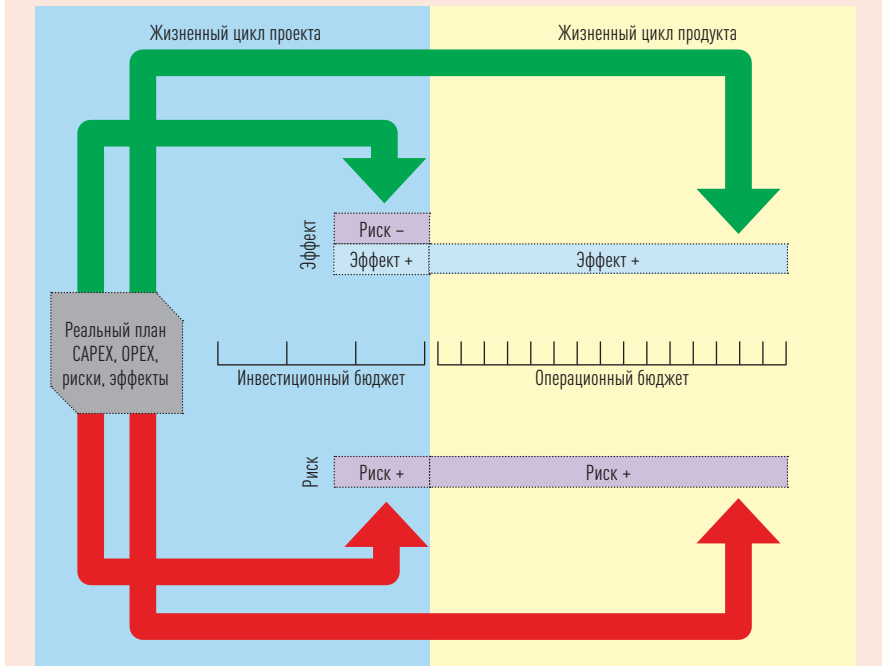


Рис. 4

Общая картина с эффектами и рисками приведена на рис. 4.

Получение эффекта неизбежно сопровождается угрозами, даже бездействие во имя эффекта стабильности несет угрозу деградации. Эффекты в сравнении с рисками более детерминированы, но можно ожидать везения и, теоретически, спонтанного не идентифицированного эффекта. На рис. 5 учтены и риски бездействия.

Отсутствие конкретики в планируемых результатах лишает смысла управление рисками изменений. В ИТ существуют приемы отказа от управления рисками ИТ: это работа без плана или планирование

работ без эффекта, отсутствие контроля декларированных эффектов, свобода корректировки плана и т.п. Как ни странно, но приемы такого планирования ИТ в компаниях с госучастием чрезвычайно распространены. План часто представлен в виде неизмеримых результатов, но главное заключается в том, что результат такого плана всегда удовлетворителен. Вопреки здравому смыслу, отсутствие измеримого результата не мешает тратить ресурсы на его достижение. Бюджетная дисциплина становится мерилем успеха ИТ.

Работа с туманными планами выходит за рамки компаний с госучастием. Важность формулировок

плана можно проиллюстрировать на примере модной сегодня темы построения «единого информационного пространства». Границы пространства и, особенно, степень его единства каждый раз требуют от авторов уточнений и оговорок в отношении соответствия доступных данных ожиданиям по степени актуальности, метрологической точности, глубине ретроспективы, трудоемкости последующего анализа, возможности повторного использования и т.п.

При планировании полезно принять на вооружение принцип, изложенный в книге Джима Кэмп «Сначала скажите «нет» [6]<sup>1</sup>. Применяя принцип отрицания Джима

## ИНДИВИДУАЛЬНАЯ ТРАКТОВКА РИСКОВ ИЗМЕНЕНИЙ

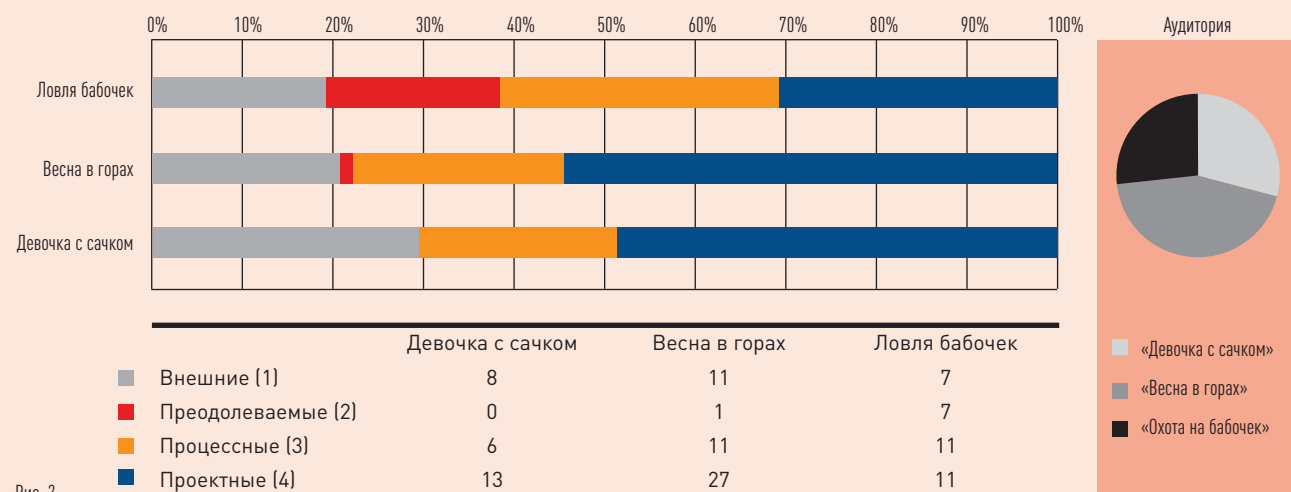


Рис. 2

<sup>1</sup> Среди прочего, Джим Кэмп приводит одно положение: «для достижения ясности спровоцируйте в переговорах отрицание». Фразу «поставим с наилучшим качеством в ближайшее время» каждая сторона понимает по-своему. Когда такие переговоры закончились, и все согласны, то, скорее всего, их участники ни о чем не договорились. Фраза «ждем поставку в ближайший вторник» вызывает протест поставщика, планировавшего поставку в течение месяца. Только отрицание позволяет однозначно понять предмет договоренности.

Кэмп, стоит сначала узнать, будут ли в едином информационном пространстве доступны данные закрытого филиала или давности свыше трех лет. Негативный ответ в итоге привнесет конкретику в поставленные цели.

Таким образом, возможна реализация текущего стандарта единого информационного пространства. В отсутствие явного описания свойств единого информационного пространства не удастся поставить финальную точку, поскольку направления совершенствования неисчерпаемы, такая цель десятилетиями кочует из плана в план.

**Единое информационное пространство — это тенденция, план трансформации может содержать реализацию конкретного стандарта.**

К сожалению, создание единого информационного пространства с неописанными характеристиками постоянно возникает среди целей ИТ-проектов. На общекорпоративном уровне возникают другие «вечно актуальные» цели ИТ — наблюдаемость электросети, процессное управление, прозрачность учета и прочее. Ясно, что все они отражают современные тенденции, но не могут быть планами работ вследствие своей неизмеримости.

Какие же практические выводы можно сделать? Для перехода к риск-ориентированному управлению необходимо создать условия для детального планирования. Измеримость плана — основа для управления рисками. Однако для организации измеримых планов нужны последовательные шаги. В первую очередь уместно вспомнить популярный тезис, что стоимость управления риском не должна быть выше оценки риска, такой риск следует принять и закрыть вопрос. Но справедлив и обратный тезис в отноше-

нии баланса стоимости и затрат: планируемый эффект от действия или бездействия не должен быть ниже оценки провоцируемого риска. Однако нередко управленческая инициатива несет риск, оценка которого значительно выше ожидаемого эффекта.

Риски — следствие неопределенности в достижении целей. Как ни странно, детализация плана усиливает неопределенность в его реализации. Если план не содержит обучения персонала, то это не значит, что персонал не придется учить, но если это прописано явно, то легче идентифицировать риски. Если добавить сроки и ресурсы, то угроз тоже прибавится. Именно эти обстоятельства следует считать причиной проблем с управлением рисками.

**Больше конкретики в планах — больше аспектов актуальной неопределенности. Чем более детально разработан план, тем больше аспектов актуальной неопределенности и тем проще идентифицировать риски.**

В контексте статьи для компаний с госучастием выделим некоторые вопросы построения полноценной системы управления рисками:

- Необходима дифференциация порядка определения экономического эффекта от проектов. Шаблонная организация определения эффективности блокирует инновационный потенциал ИТ. Стоит ли корпорациям взвешивать риски не-

исполнения требований регуляторов или можно приступить к реализации без оценки ТЭО?

- Цель проекта должна быть измеримой и постоянно контролироваться на протяжении всего проекта. План работы блока ИТ, как ни странно, не всегда существует, может быть представлен списком вероятных проектов, для которых ТЭО рассчитано формально. Налажен ли контроль результатов?
- Должна существовать связь между рисками проекта и рисками эксплуатации продукта. Практически же проектные команды сосредоточены в основном на проектных рисках, а какие риски привносятся изменениями — им не всегда интересно. Важно понимать, что риск возникает при наличии цели. В самом деле, если любое состояние системы, в котором завершается проект, объявляется постфактум целевым, значит, цель проекта достигнута. Да достигнута, но сохранит ли система работоспособность при таком проектном управлении?

## АДМИНИСТРАТИВНАЯ ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ

Изменения могут быть мотивированы разными причинами, однако есть очевидные соображения. Например, требования регуляторов лучше исполнять, не отвлекаясь на оценку рисков неисполнения

требований. Причиной локальных улучшений могут быть результаты сравнительного анализа (отраслевой бенчмаркинг) либо экономия операционного бюджета, покрывающего стоимость сопровождения информационной системы. Кроме того, инновационные проекты могут иметь венчурный характер, инновации требуют темпа и решительности. Следуя этой логике, создаваемую интеллектуальную собственность предлагается разделить по причинам проведения изменений на следующие группы:

- удовлетворение требований регуляторов и неотложная реакция компании на внешние обстоятельства, повышение степени управляемости всей организации в целом, по требованию топ-менеджмента или контрольных органов;
- удовлетворение требований конкретного функционального заказчика в целях повышения операционной эффективности его деятельности;
- инновационные разработки в области создания общекорпоративных ресурсов данных, как правило, не пользующиеся поддержкой производственных блоков;
- удовлетворение требований ИТ в области совершенствования ИТ-инфраструктуры;
- апробация перспективных технологий на основе мирового опыта или сделанных руководством компании политических заявлений.

Пример дифференциации эффектов приведен в табл. 1.

## ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ ПО МАСШТАБУ

В ИТ существуют базовые технологии, которые можно назвать информационными технологиями общего назначения. Как правило, это масштабные преобразования, связанные с пересмотром модели данных. Среди них геоинформационные системы, система управления активами, ситуационно-аналитические центры и проч. Сроки внедрения таких масштабных проектов продолжительны, и существует угроза нарушения инвестиционного соглашения ввиду «усталости» спонсоров проекта. Именно «усталость» от расходов без осязаемого возврата и эффектов ведет к рискам закрытия проекта. А значит, планирование наращивания ценности в масштабных проектах становится особенно важным и требует специальных приемов, снижающих риски отказа от продолжения проекта.

Тактика развития проекта должна учитывать особенности крупных проектов. Если в обычном проекте при планировании можно руководствоваться технологическим удобством его реализации, то при планировании масштабного проекта необходимо предусмотреть поэтапное наращивание ценности в каждой из фаз проекта. Воспользуемся новым термином «информационная технология общего назначения».

Традиционные этапы внедрения ИТ-системы — планирование, создание, эксплуатация, мониторинг — подходят для обычных проектов, но проекты создания информационной технологии общего назначения лучше разделить на другие фазы:

1. Инициация. Решение об инвестировании

## РИСКИ БЕЗДЕЙСТВИЯ ВО ИМЯ СТАБИЛЬНОСТИ НОСЯТ СПОНТАННЫЙ ХАРАКТЕР

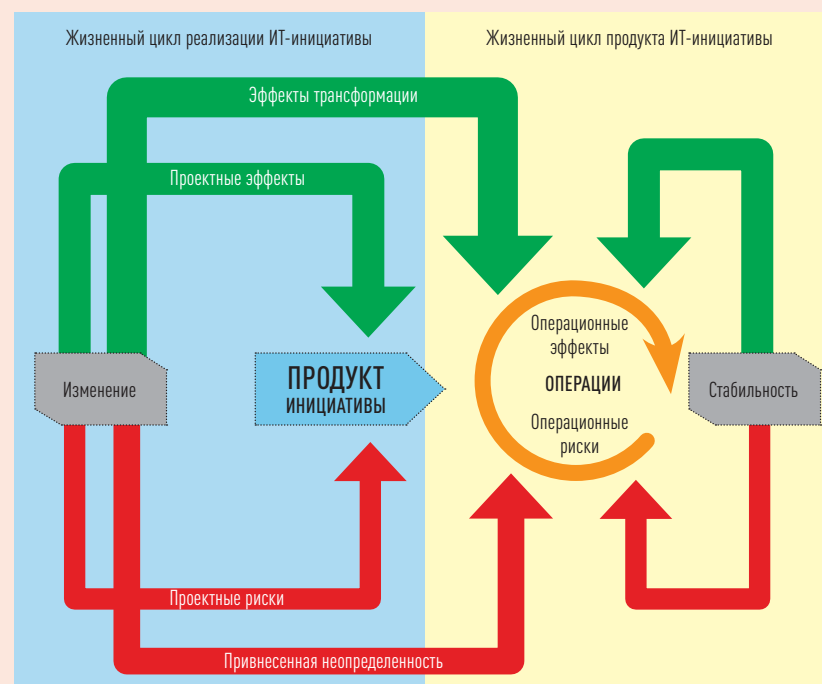


Рис. 5

## КЛАССИФИКАЦИЯ ЭФФЕКТОВ

Категория ИТ-инициатив	Решаемые задачи	Акцент контроля	Необходимые механизмы
ПОЛИТИЧЕСКИЕ (вмененные, обязательные, регуляторные)	Удовлетворение требований регулирующих органов и неотложной реакции на внешние обстоятельства	Оптимизация ресурсов, затрачиваемых на владение ИТ-активом (ТСО)	Координация и консолидация требований
МОТИВИРОВАННЫЕ (специальные, частные)	Удовлетворение требований функционального заказчика по совершенствованию основной деятельности	Контроль эффекта в течение всего жизненного цикла продукта инициативы	Метрики эффектов. Механизм контроля на протяжении ЖЦ
ПЕРСПЕКТИВНЫЕ (интегральные, общие, корпоративные)	Создание «горизонтальных» проектов, общекорпоративных ресурсов данных	Оптимизация ресурсов, затрачиваемых на владение ИТ-активом (ТСО)	Внутренний проектный офис поддержки таких проектов. Стимулирование функционального заказчика к кооперации
БАЗИСНЫЕ (традиционные, действующие)	Повышение качества традиционных общекорпоративных и инфраструктурных сервисов	Оптимизация ресурсов, затрачиваемых на владение ИТ-активом (ТСО)	Выбор структуры ТСО. Механизм контроля ТСО
ВЕНЧУРНЫЕ (апробация, на основе мирового опыта)	Апробация перспективных технологий	Профилактика сопровождающих реализацию инициативы рисков	Модернизация системы управления рисками

Таблица 1

2. принимается на пике интереса к технологии. Создание информационной технологии общего назначения. Как правило, эта фаза состоит из нескольких подэтапов, несет риски разочарований спонсоров проекта в случае недостаточного внимания к созданию ценности на каждом подэтапе.

3. Операционное освоение информационной технологии общего назначения. Эта фаза генерирует ценность для конкретного внутреннего заказчика, инициировавшего создание технологии и исполняющего роль новатора.

4. Создание новых практик и методов работы на базе информационной техно-

5. логии общего назначения. Технология начинает выполнять свою основную функцию — потенцирование инновационных возможностей компании. Именно на этом этапе, как правило, происходит создание новых нематериальных активов, необходимых для эффективного использования информационной технологии общего назначения. Стратегическое планирование с учетом существования информационной технологии общего назначения. Возможности информационной технологии общего назначения проникают в умы пользователей на новом качестве, активно работают новые приемы и прак-

тики, стратегическое планирование ведется с учетом полноценной работы созданных активов и технологий. Именно на этом этапе эффект от сделанных инвестиций проявляется в полную силу.

Внедрение информационной технологии общего назначения — настолько трудоемкий и продолжительный процесс, что уместно провести аналогию с проникновением новой технологии на свободном рынке — знаменитым циклом зрелости технологий (Hype Cycle) компании Gartner. Временная шкала этого цикла сильно различается для разных технологий, да и для одной технологии скорость может быть неравномерна в различных компаниях, поэтому общее для них — наличие двух экстрему-

мов: «пик ожиданий» и «пропасть разочарований».

Если перенести начало координат в точку начала проекта, то траекторию Hype Cycle можно трактовать как динамику инвестиционной уверенности спонсоров проекта. Когда инвестиционная уверенность становится отрицательной, появляется угроза потери сделанных инвестиций и закрытия проекта (рис. 6).

В условиях свободного рынка «пропасть разочарований» преодолевается благодаря энтузиастам-но-

ваторам. В условиях корпорации решение о закрытии проекта вряд ли позволит энтузиастам продолжать финансирование проекта, поэтому следует позаботиться о получении ценности от каждого этапа. Возможность извлечения пользы на этапе операционного освоения информационной технологии общего назначения критична для судьбы проекта.

**Отсутствие плана наращивания ценности во многом и есть причина провала проектов, нацеленных на создание информационных технологий общего назначения.**

## СВЯЗЬ РИСКОВ ИЗМЕНЕНИЙ И ОПЕРАЦИЙ

Универсальные стандарты управления рисками [7–12] изначально разрабатывались для управления операционными рисками банков и имеют вероятностную основу. В сильно связанных электросетях, где возмущение передается со скоростью света, подход, основанный на независимости испытаний, может удовлетворить лишь финансовую

## КРИВАЯ ИЗМЕНЕНИЯ ИНВЕСТИЦИОННОЙ УВЕРЕННОСТИ ПРИ СОЗДАНИИ ИНФОРМАЦИОННОЙ ТЕХНОЛОГИИ ОБЩЕГО НАЗНАЧЕНИЯ

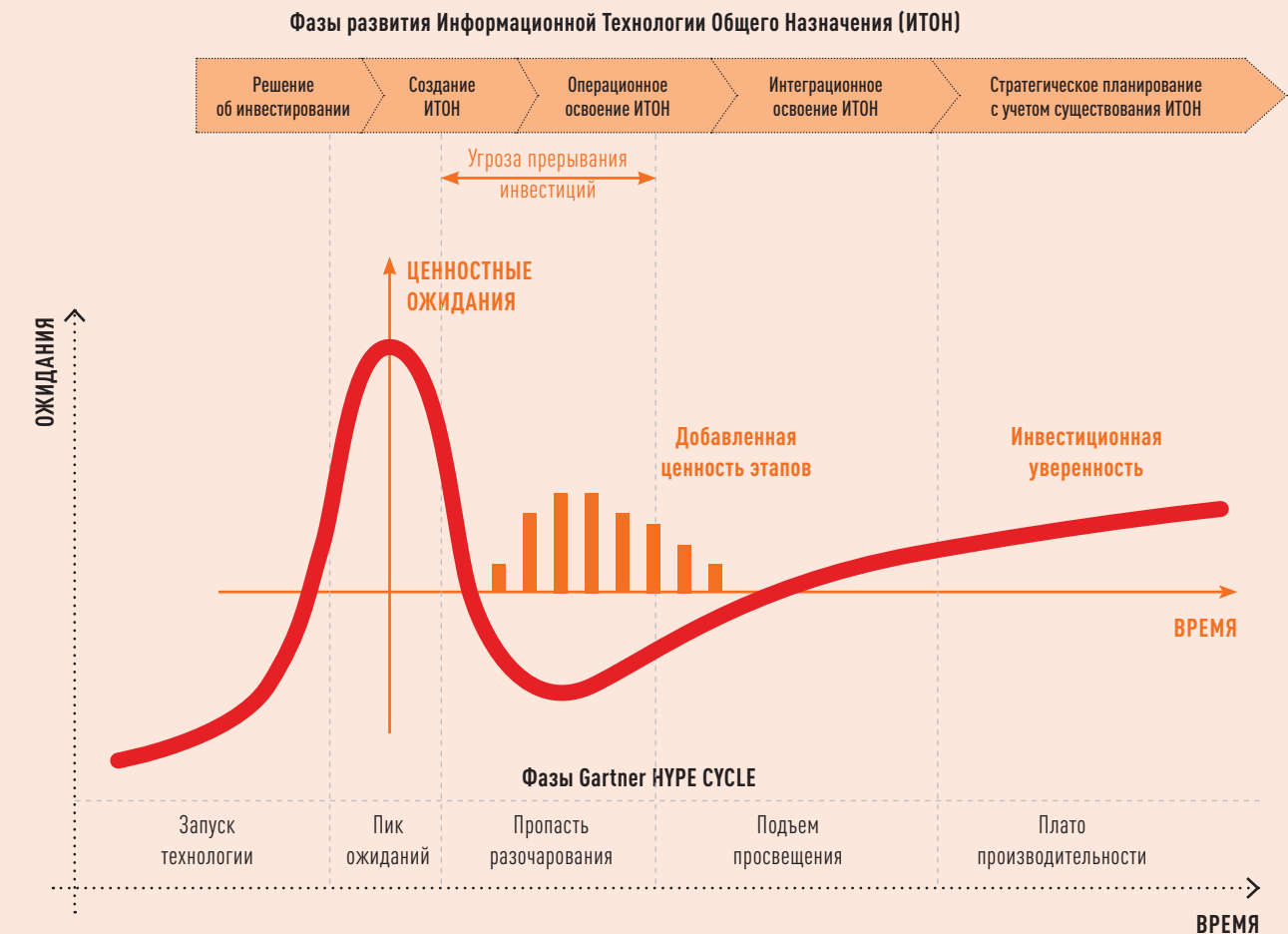


Рис. 6

сторону проблем. Для управления технологическими рисками неизбежно понадобится модель сети. Специализированные стандарты [13–15] уделяют больше внимания изменениям.

Причина вялого управления рисками изменений в компаниях с участием часто кроется в недостаточной конкретизации планируемых достижений. Проекты, подобные строительству единого информационного пространства, относятся к таким неконкретным целям, а значит, объективно снижают риски реализации инициатив. Результат всегда позитивен.

Управление рисками — молодая дисциплина, поэтому представляется уместным предложить классификацию рисков (рис. 7), которая поможет при планировании.

Риски предлагается классифицировать следующим образом:

1. Внутренние риски — возникают внутри организации, поэтому можно повлиять на события, формирующие этот риск.
2. Операционные риски — это внутренние риски, которые порождаются несовершенством процессов внутри организации, управление такими рисками может быть формализовано и, как правило, выполняется подразделениями внутреннего контроля в соответствии с классическим циклом управления рисками — идентификация, оценка, управление, мониторинг: предотвращаемые инициативой риски — операционные риски, ослабление или преодоление которых

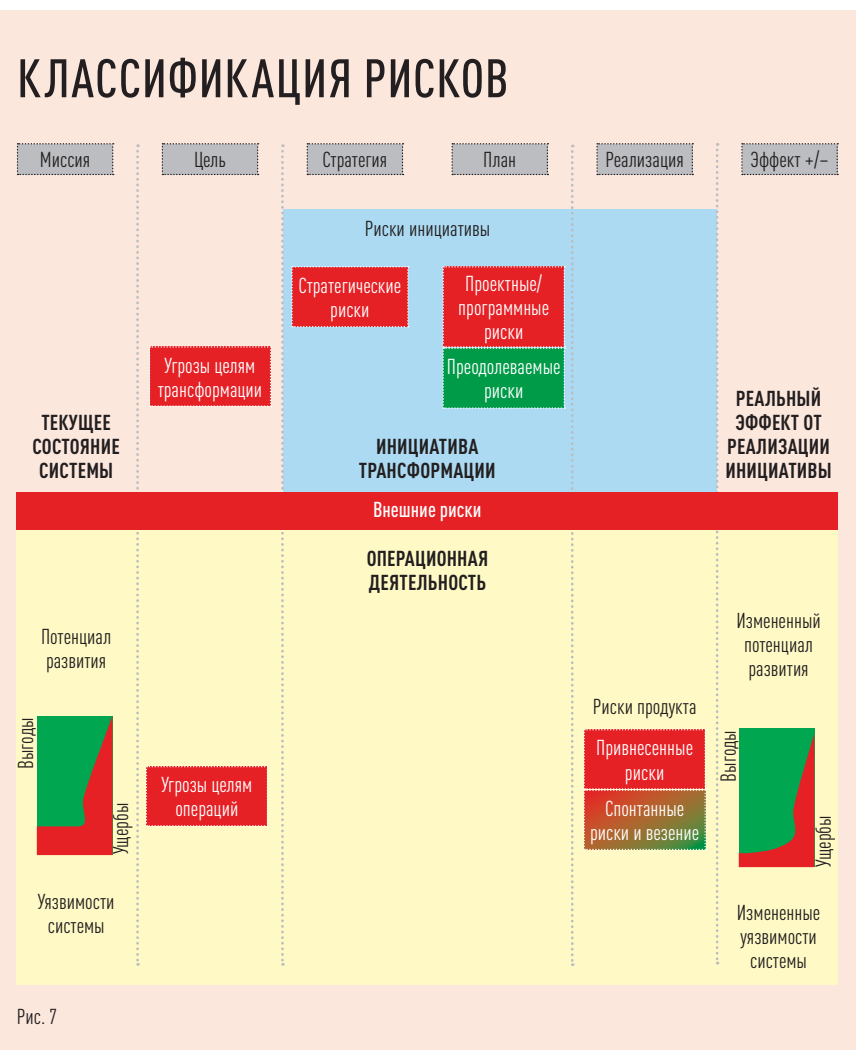


Рис. 7

- включено в эффекты инициативы по проведению изменений;
- спонтанные риски — операционные риски, которые возникают независимо от действия или бездействия.
- 3. Трансформационные риски по изменению активов компании — это преднамеренные риски, на которые инициатор изменений идет намеренно или вынужденно в целях достижения конкретного эффекта, а источником

риска является содержательная часть конкретного проекта<sup>1</sup>: привнесенные инициативой риски — трансформационные риски, которые преобразуются в операционные риски, действующие в течение всего жизненного цикла продукта инициативы; проектные/программные риски — трансформационные риски, которые действуют в течение срока реализации инициативы.

4. Стратегические риски относятся к трансформационной инициативе, направленной на развитие компании. Эти риски бывают двух типов: риски отклонения текущих проектов и программ от стратегии и риски утраты актуальности самой стратегии, в частности, степени ее детализации.
5. Внешние риски возникают за пределами организации, поэтому повлиять на события, формирующие внешний риск, возможно далеко не всегда.

Таким образом, при планировании следует:

- принять неопределенность как источник не только рисков, но и эффектов;
- помнить о принципиальной невозможности «очистить» эффекты от рисков;
- отличать риски ИТ-инициатив и риски продуктов ИТ-инициатив;
- организовать контроль эффектов и рисков на протяжении жизненного цикла продукта ИТ-инициативы;
- позиционировать ИТ-проекты как элементы глобального проекта, стараться идентифицировать риски бизнеса;
- учитывать наличие субъективности при выявлении и оценке рисков, необходимость координации мер смягчения;
- сдерживать перенос механистических подходов на риск-ориентированное управление.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Любой эффект сопровождается угрозами, однако применяемая система планирования не учитывает этого факта. Существующая практика планирования изобилует неизмеримыми или вечно актуальными целями. Такие цели разрушают управление рисками.

Планы и риски образуют неразрывную пару, однако эффект от автоматизации значительно проще сформулировать. Риски — это идентифицированные и оцененные угрозы, соответствующие выбранному плану действий. Заимствование лучших практик управления идет без анализа зрелости окружения, поэтому возникают нелепые сочетания — в корпорации «функционирует» система управления рисками, а руководство все еще демонстрирует неуверенность в банальной управленческой отчетности. Чуда не свершится, нужно подтягивать корпоративные институты до готовности применять современные лучшие практики, а не соревноваться в том, кто знаком с более новой редакцией лучших практик.

Выбор адекватной лучшей практики превращается в искусство. Для того чтобы осмысленно управлять рисками изменений, нужны измеряемые планы и учет влияния изменений на эксплуатацию.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Райан Б. Стратегический учет для руководителя / Пер. с англ. под ред. Микрюкова В.А. М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998.
2. Mintzberg H. Five Ps for Strategy // California Management Review. Fall 1978. (c) 1987 by Regents of the University of California.
3. International Standard ISO/DIS 31000 "Risk management — Principles and

guidelines on implementation", ISO, 2009.

4. Найт Ф.Х. Риск, неопределенность и прибыль / Пер. с англ. М.: Дело, 2003.
5. Ананьин В.И. Особенности национального управления / <http://consulting.1c.ru/journal-article.jsp?id=532>
6. Кэмп Дж. Сначала скажите «нет»: секреты профессиональных переговорщиков / Пер. с англ. М.: ООО «Издательство «Добрая книга», 2003.
7. International Standard ISO/DIS 31000 "Risk management — Principles and guidelines on implementation", ISO, 2009.
8. Enterprise Risk Management — Integrated Framework, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission — COSO, <http://www.coso.org>, 2004.
9. Стандарт Института риск-менеджмента (Institute of Risk Management, IRM), Ассоциации риск-менеджмента и страхования (AIRMIC), Национального форума по вопросам риск-менеджмента в общественном секторе (ALARM) — Risk Management Standard, <http://www.theirm.org>.
10. Стандарт Федерации европейских ассоциаций риск-менеджмента — FERMA: Risk Management Standard, <http://www.ferma-asso.org>, 2003.
11. Австралийско-Новозеландский стандарт — Australian/New Zealand Standard: Risk Management (AS/NZS 4360:1995); (AS/NZS 4360:2004) (пересмотрен в 1999, 2004), <http://www.standard.com.nz>; <http://www.standards.com.au>.
12. Канадский национальный стандарт управления рисками — Risk Management Guideline for Decision-Makers. A National Standard for Canada (CAN/CSA — Q850-97).
13. COBIT 5 for Risk, [www.isaca.org/cobit5](http://www.isaca.org/cobit5), 2012.
14. Management of Risk M\_o\_R, <http://www.AXELOS.com>, 2010.
15. Information security risk management, ISO 27005:2011.

<sup>1</sup> Несмотря на криминальный оттенок преднамеренности, распространенный термин «вмененный риск» не совсем корректен, поскольку вменена угроза, которая должна быть идентифицирована, чтобы стать риском.