**От CIO к CEO и обратно**

Дмитрий Алтухов

Когда мне предложили написать статью о CIO, которые становятся CEO, я сначала с легкостью согласился. Казалось бы, что может быть проще — я уже работал и CIO, и в качестве CEO, а диплом MBA писал как раз о сравнении стратегической значимости ИТ и роли CIO в западных и российских компаниях… Однако, обдумывая детали, вскоре понял, что это не так просто. В самом деле, а зачем нужен такой переход? Зачем профессионалу в своей области менять профиль? И, собственно, почему CIO должен становиться обязательно CEO? А не CFO, HR-директором или кем-то еще?

Давайте для начала определим термины. Во-первых, кто такой CEO? В нашей российской терминологии это, безусловно, генеральный директор. Однако западная корпоративная иерархия (откуда в России заимствуют все эти модные аббревиатуры) несколько отличается. В России практически не встречается директор по операциям — COO (chief operating officer), зато зачастую есть исполнительный директор, а в западных компаниях, работающих у нас, еще и «главный исполнительный директор» — то есть дословный перевод CEO, хотя в таких компаниях обычно существует еще и российский генеральный…

А уж кого в России считают CIO — вообще разобраться сложно. Считать себя CIO может и начальник отдела ИТ, и начальник управления ИТ, и директор департамента ИТ… А попробуйте перевести все эти названия «обратно» на английский… Везде по смыслу будет department… В общем, CIO и директор ИТ-подразделения, на мой взгляд, разные позиции.

Чтобы в дальнейшем не путаться в терминологии, для целей данной статьи (или в идеале) я предлагаю считать, что CEO — это главный бизнес-менеджер компании, отвечающий за ее работу и достижение стратегических и тактических целей, лидер команды топ-менеджеров, отчитывающийся непосредственно перед акционерами или их представителями (советом директоров и т. п.). А CIO — топ-менеджер компании в области информационных и коммуникационных технологий (ИКТ) в самом широком понимании, подчиняющийся непосредственно CEO и реально участвующий в управлении бизнесом, а не только занимающийся ИТ-функцией.

Функциональная модель организации предполагает, что руководитель функции отвечает только за свой участок работы, а компанию в целом видит кто-то другой: генеральный директор, президент, совет директоров. Однако в современном бизнесе все совсем иначе — для успеха как компании, так и функции недостаточно быть профессионалом только в своей области и отлично руководить своим функциональным направлением. Этот тезис наиболее справедлив для CIO и HR-директоров. Хотя, казалось бы, одна функция связана с техникой, а другая — с людьми. Но именно целостное видение бизнеса компании отличает успешных CIO и HR-директоров, и именно для этих позиций наиболее неоднозначно восприятие роли директора. Не слишком большое число генеральных директоров или владельцев компаний в России понимают, что CIO — отнюдь не начальник вычислительного центра, а HR-директор — не начальник отдела кадров.

Почему я так определяю CIO и считаю практически все вышеперечисленные должности нормальными позициями директоров по ИТ, но никак не CIO? Не случайно в названии chief information officer содержится только слово «информация». Нет ни «технологий», ни «систем». В России понимание этого очень важного нюанса, на мой взгляд, практически отсутствует. CIO прямо не занимается ни закупкой, ни настройкой компьютеров, к нему не надо обращаться, если «не печатает принтер»; он такой же бизнес-руководитель, который звонит в отдел ИТ-поддержки наряду с другими функциональными директорами и сотрудниками, когда у него возникают проблемы с принтером.

Модели позиционирования ИТ в организации описаны в целом ряде работ разных лет о роли ИТ (например, Эрл[Earl, M. J. (1989), Management Strategies for Information Technology, Prentice Hall и Earl, M. J. (1996), Information Management — The Organizational Dimension, Oxford University Press], Хоплин[Hoplin, H. P. (1994), Integrating Advanced Information Systems and Technology in Future Organizations, Industrial Management & Data Systems, Vol. 94 No. 8, pp. 17–20.], де Саттер[De Sutter, J. (2003), The Power of IT, e-book]). Все авторы по-разному говорят об одном и том же — в управлении ИТ/ИС есть несколько уровней, «слоев». Если говорить о наиболее крупных блоках, я бы выделил управление ИТ, информационными технологиями (компьютеры, сети и все, что традиционно относится к инфраструктуре, поддержка пользователей и систем уровня рабочих групп и отделов и т. д.), управление ИС, информационными системами (внедрение и сопровождение систем уровня предприятия), и, наконец, собственно управление информацией. В этой классификации, например, все версии «1С» ниже «восьмерки» вообще относятся к ИТ, а не к ИС. А CIO не должен прямо заниматься вопросами ни ИТ, ни ИС! Для этого должны быть ИТ-директора, директора департаментов, начальники управлений и т. п. Задача CIO — использовать информацию, т. е. «продукт» информационных технологий и систем для повышения эффективности работы организации в целом. И CIO не должен заниматься в деталях ни аппаратным, ни программным обеспечением! Это поддерживающие технологии, называемые более емким английским словом enablers. Безусловно, нужно разбираться в технике, иначе CIO будет лишен экспертной власти как в глазах сотрудников, так и других директоров. Но для CIO предпочтительны широкий кругозор и относительно поверхностные знания технической конкретики. А главное — бизнес-составляющая в работе CIO гораздо более значима. Это означает, что целый ряд проектов и инициатив в организации, которые, на первый взгляд, не имеют отношения к ИТ, должен курировать именно CIO. Оптимизация любого процесса (даже по перекладыванию бумажек из кабинета в кабинет) далеко не всегда требует внедрения или создания информационной системы. Достаточно, например, уволить нескольких лишних сотрудников в административном аппарате. И такой вариант решения проблемы тоже должен быть в зоне ответственности CIO.

Но сколько тогда вообще CIO на самом деле в России? Намного меньше, чем кажется и чем хотелось бы. Об этом же говорится и в исследовании E-xecutive.Ru о компенсациях CIO. И дело во многом не в ИТ и не профессиональном уровне ИТ-директоров, а в зрелости и открытости российских компаний. Осознание стратегической роли информационных технологий — первый шаг к появлению в организации настоящей позиции CIO. При этом я считаю, что наличие или отсутствие CIO совершенно не связано с размером компании — в инновационной фирме, состоящей из нескольких десятков сотрудников, вполне может быть настоящий CIO, а в гигантском промышленном холдинге так называемый CIO может быть на самом деле всего лишь начальником отдела технической поддержки… Или кем-то вроде свадебного генерала, которого иногда приглашают на совещания высшего руководства в качестве гостя или массовика-затейника с очередной презентацией по стратегии ИТ, которую все «топы» в целом одобряют, но о которой забывают еще до конца совещания… Все дело в типе бизнеса и в зрелости организации и команды топ-менеджеров.

Мы уже говорили о том, что для CEO (генерального директора) принципиально важно именно целостное, интегральное видение организации. Для большинства функциональных директоров (особенно связанных с основной деятельностью компании) характерен односторонний взгляд на вещи — «мы зарабатываем деньги для компании», а эти (нужное подчеркнуть) юристы, бухгалтеры, кадровики, айтишники и т. п. только мешают, придумывают какие-то правила, требуют соблюдать какие-то процедуры. Когда такой директор становится генеральным, нередко этот однобокий взгляд переносится и на управление компанией в целом. О каком стратегическом управлении ИТ или HR тут может идти речь?..

Впрочем, и в США не так много примеров превращения CIO в CEO. А сценариев еще меньше: CIO может стать CEO высокотехнологичной компании, например, занимающейся электронным бизнесом или ИТ-аутсорсингом (мой сценарий, кстати, именно такой). Второй вариант — бизнес-менеджер в какой-то момент своей карьеры становится CIO.

Примерами первого сценария являются Ричард Хоффман, Том Томас и Рон Пондер.

Хоффман возглавляет с марта 2005 года Hyundai Information Systems North America, объединенную компанию ИТ-аутсорсинга для всех подразделений Hyundai и Kia в США. Хотя в основном его карьера в различных компаниях была связана с ИТ, Хоффман считает, что финансовое образование и взгляд со стороны бизнеса всегда ему помогали. Он фактически руководил не столько ИТ, сколько проектами изменений. В частности, в Yamaha Corp. оf America Хоффман являлся вице-президентом по «ИТ и корпоративным отношениям», что в переводе на нормальный язык означало руководство проектами изменений (обычно не связанных с ИТ) в проблемных подразделениях. Создание единой аутсорсинговой компании для всех американских дочерних компаний корейского автопроизводителя также было проектом изменений, инициированным Хоффманом, и он получил шанс возглавить новую компанию.

Том Томас был CIO корпорации Dell и участвовал в реализации знаменитой модели прямых продаж, с 1996 по 1999 год работал вице-президентом по ИТ в 3Com, где разработал весьма успешную стратегию электронной коммерции. В 1999 году он становится сначала членом совета директоров, а затем CEO компании Vantive (разработчик CRM, вскоре куплен PeopleSoft). С 2000 по 2004 год Томас возглавлял как CEO еще несколько успешных высокотехнологичных компаний. С 2004 года Томас является членом совета директоров корпорации Interwoven.

Рон Пондер в свое время занимал позиции вице-президента/CIO в корпорациях Federal Express, Sprint, AT&T. Затем был CEO в компании по разработке программного обеспечения для операторов связи, несколько лет возглавлял американское телекоммуникационное подразделение Cap Gemini Ernst & Young, а в последние годы снова стал CIO в корпорации WellPoint, одной из крупнейших американских компаний, работающих в области здравоохранения.

Примером второго сценария является Мартин Файнстайн, CEO компании Farmers Insurance. Он начал работу в компании в 1969 году, и работа его никак не была связана с ИТ. За многие годы работы в одной компании он, естественно, поработал в разных подразделениях и оказался CIO только в 1994 году, возглавив проект по реинжинирингу устаревших информационных систем. Файнстайн отмечает, что только в роли CIO он в полной мере осознал сложность работы на этой должности и влияние ИТ на бизнес. Через 2 года он стал COO и президентом, а затем и CEO.

В последнее время часто возникает вопрос о том, нужно ли дополнительное бизнес-образование для ИТ-директора, совсем недавно появились программы MBI, позиционируемые как аналог MBA для ИТ-менеджеров. Безусловно, когда ИТ-директор стремится стать CIO, а потом, возможно, и CEO, образование имеет значение. Никакой опыт, ориентированность на бизнес и интуиция не заменят систематического образования. Исключения встречаются, но они относятся, скорее, к прирожденным предпринимателям, entrepreneurs, большинство которых вряд ли когда-нибудь будут работать CIO, да и вообще вряд ли будут наемными менеджерами…

Очевидно, что техническое образование необходимо для успешного руководства прикладными информационными технологиями, но также нужно и бизнес-образование для целостного видения картины бизнеса. К сожалению, сказать об MBI пока ничего нельзя, слишком молоды российские школы, но лично мне кажется, что традиционные бизнес-школы, особенно хорошие западные, безусловно, предпочтительны. У Рона Пондера, кстати, не только диплом MBA, но и докторская степень. Алексей Евгеньев, мой CEO в «Северстальмаше» (ныне возглавляющий одну из компаний группы «Ренова»), однажды очень удачно отметил, что хороший западный курс MBA по сути своей — «ремесленное училище», а российские бизнес-школы — «скорее курсы незначительного повышения квалификации». Хотя такое суждение и несколько радикально, значительная доля правды в этом есть — хорошая западная программа MBA дает целостное видение компании и набор tools of the trade, «инструментов ремесленника». Западная традиция образования MBA насчитывает уже более 100 лет, а разговоры о необходимости «российской специфики» программ, честно говоря, мне кажутся надуманными. Принципы работы любого бизнеса в любой стране и в любой отрасли одинаковы, а национальные или отраслевые особенности — это, простите, не то, за чем стоит идти в бизнес-школу.

В принципе, при определенном стечении обстоятельств, наличии опыта, образования и желания генеральным директором (или CEO) может стать любой функциональный директор — и финансовый, и коммерческий, и ИТ-, и HR-. И вопрос здесь, скорее, надо задавать не как «может ли это сделать CIO?», а «нужно ли это на самом деле?» Есть старая поговорка о том, что любой солдат мечтает стать генералом, — но зачем становиться главнокомандующим? Любой ли генерал мечтает об этом? Нередко лучше занимать высшую позицию в своей профессиональной области, а CIO как раз и является, образно говоря, генералом ИТ. Работа CEO — совсем иная, с CIO ее объединяет только стратегическое видение компании в целом, но никак не круг ежедневных обязанностей и не уровень ответственности. Поэтому, прежде чем стремиться стать CEO, мне кажется, стоит задуматься: «А действительно ли я уже настоящий CIO, может быть, есть возможности для роста в своей области?»

И — для тех, кто еще не передумал становиться CEO — почти риторический вопрос: «Есть ли дорога обратно?» Какими могут быть дальнейшие карьерные пути после перехода от CIO к CEO? Я столкнулся с этой проблемой, когда думал, чем мне интересно заниматься дальше — я работал CIO, а затем и CEO почти три года… Возврат в ИТ-подразделение после этого гораздо сложнее — для средней российской компании твоя квалификация уже избыточна, да и вряд ли HR- или финансовый директор захотят выслушивать от директора по ИТ советы не в области информационных систем и технологий, а как лучше организовать работу их собственных подразделений. Я думаю, что выбор есть всегда, можно пробовать любые пути. Возврат к позиции CIO вполне возможен, только, наверное, в более крупной компании. Кроме того, всегда есть консалтинг, где многолетний опыт CIO и CEO будет востребован. Есть две расхожие поговорки, абсолютно неверные, по моему мнению. Первая — «CIO = Career Is Over», вторая — что в консалтинге либо начинают, либо заканчивают карьеру. Это совершенно не так. Во-первых, если career is over — тогда вообще зачем начинать карьеру ИТ-менеджера, а совсем провальные проекты в ИТ, надеюсь, давно уже в прошлом. Во-вторых, многие люди, начинавшие карьеру в консалтинге, оказывались неспособны заниматься операционным управлением и нести ответственность за свои ежедневные решения. А конец карьеры в консалтинге — посмотрите на Тома Питерса[Например, см. книгу Питерса «Представьте себе!» (Re-Imagine!)] или Эли Голдратта[Основные книги Голдратта: «Цель» (The Goal), «Дело не в везенье» (It’s Not Luck), «Критическая цепь» (The Critical Chain).]! И это конец карьеры?! Кроме того, для опытного практического руководителя консалтинг вполне может быть и промежуточным этапом, сменой перспективы. И еще, пожалуй, на каком-то этапе возможно и создание собственного бизнеса, но это уже вопрос личных планов каждого. Вероятно, когда-то в России будет доступен и путь Тома Томаса — значимые роли в советах директоров. Но corporate governance — совсем новая тема для России, и пока лишь немногие крупнейшие холдинги занимаются внедрением западных процедур корпоративного управления.

Однозначного ответа на вопрос «Стоит ли CIO стремиться стать CEO?» я, естественно, дать не могу, это свободный выбор каждого. Я думаю, что самое важное — быть честным, прежде всего, перед самим собой (и в карьере, и в отношениях с людьми) и стремиться быть профессионалом в той области, которой в данный момент занимаешься, будь то работа консультанта, ИТ-директора, CIO или CEO.