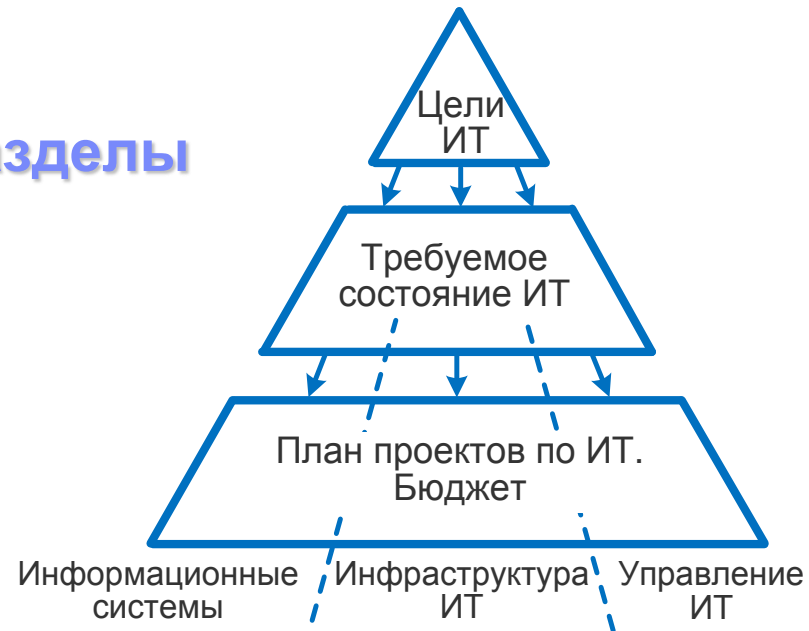


# ИТ-стратегия: что это такое, варианты разработки, основные разделы

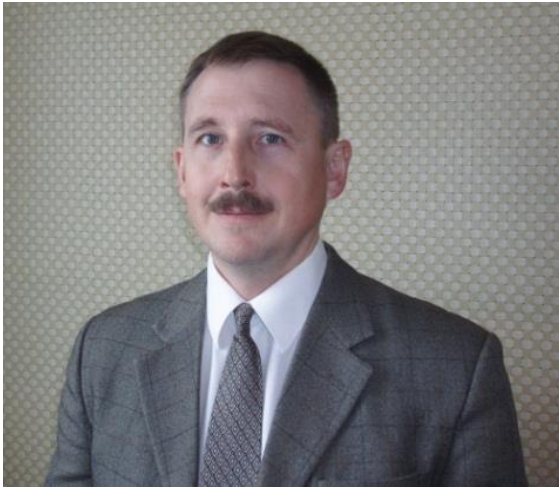
мастер-класс

*Александр Михайлов, MBA,  
Генеральный директор  
компании «Консалтинг по управлению ИТ»  
[www.info-strategy.ru](http://www.info-strategy.ru)*



*Просто, как 3,14159265358979323846264 Закон Мэрфи*

## Автор: Александр Михайлов, эксперт по ИТ стратегиям и управлению ИТ



- ✓ 10 лет работы ИТ директором
- ✓ 15 лет работы в качестве консультанта по управлению ИТ, из них 7 лет - в компании IBM
- ✓ 10 лет проведения обучения по ИТ стратегии и управлению ИТ
- ✓ десятки разработанных ИТ стратегий, помощь в разработке нескольких сотен стратегий
- ✓ Гендиректор компании «Консалтинг по управлению ИТ»
- ✓ MBA по стратегическому управлению, senior IBM consultant
- ✓ автор книги и ряда статей по ИТ стратегиям и управлению ИТ
- ✓ редактор сайта по ИТ стратегиям: [www.info-strategy.ru](http://www.info-strategy.ru)

### Основные консалтинговые проекты:

- ИТ стратегии: Магнитогорский Metallurgical Combine, Транссервис, Ферронордик Машины (дилер Volvo Construction Equipment), 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
- 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
- Участвовал в разработке и выполнении ряда федеральных государственных программ

- 1 ИТ стратегии: что это такое и зачем они нужны**
- 2 Нужна ли ИТ стратегия Вам и Вашей компании?
- 3 Типовые варианты ИТ стратегий
- 4 Основные разделы ИТ стратегии
- 5 Стратегическое управление ИТ
- 6 Резюме

Вы – начальник муравейника или руководите службой его поддержки?

---



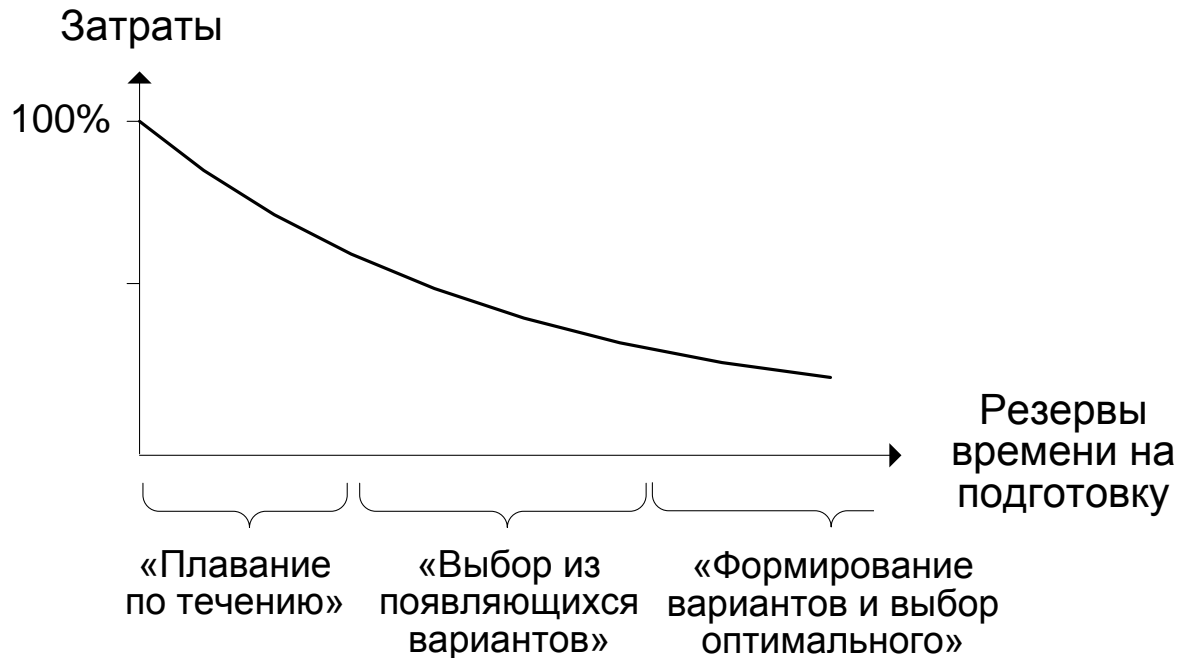
Стратегический парадокс: при наличии резервов времени, затраты на большинство проектов можно существенно уменьшить.

Именно это может дать высокие выгоды от стратегий и планов

---

### Подходы к стратегиям людей и организаций:

1. «Плавание по течению»
2. «Выбор из появляющихся вариантов»
3. «Формирование вариантов» («формирование реальности»)



Подходы к стратегии (или их отсутствие)

## Разработка ИТ стратегии является главной (или одной из самых главных) задач руководителя ИТ службы

---

### **В 2014 году в России утвержден профессиональный стандарт ИТ-директора**

Наиболее важные функции ИТ-директора:

- управление стратегией ИТ (формирование целей, организация работ, выделение ресурсов, контроль и анализ результатов);
- управление портфелем ИТ-проектов;
- управление изменениями в информационной среде;
- управление отношениями с поставщиками и потребителями информации;
- управление персоналом; обслуживающим информационную среду;
- управление рисками ИТ.

*<http://япрофессионал.рф/%D0%BF%D0%BE%D0%BB%D0%BD%D1%8B%D0%B9-%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%84%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BD%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%82-%E2%84%96-149-%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%B5%D1%80-%D0%BF%D0%BE-%D0%B8/>*

## Разработка стратегии заключается в формировании требуемого будущего и плана перехода к нему

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



## Примеры отличия стратегии от тактики: военная стратегия – это как планировать всю войну. Тактика – планирование отдельного боя

---

**Стратегия** (др.-греч. στρατηγία, стратегия) — это способ достижения победы в войне посредством целеполагания, общего плана, с учётом постоянно меняющихся обстоятельств.

Стратегия включает в себя искусство комбинировать подготовку к войне и последовательные операции вооружённых сил для достижения цели войны.

(Материал из Википедии, см. раздел “Военная стратегия”)

**Тактика** (др.-греч. τακτικός «относящийся к построению войск», от τάξις «строй и расположение») — составная часть военного искусства, включающая теорию и практику подготовки и ведения боя подразделениями различных видов вооружённых сил.

Тактика охватывает изучение, разработку, подготовку и ведение всех видов боевых действий: наступления, обороны, встречного боя, тактических перегруппировок и т. д.

(Материал из Википедии, см. раздел “Тактика”)



## Стратегии бизнеса и ИТ: есть разные точки зрения, что это такое

---

### Определения стратегии бизнеса

- a. «Стратегия компании отвечает на вопрос, каким образом переместить компанию из текущего состояния в требуемое» (А. Стрикленд)
- b. «Стратегия – это набор правил, которым компания следует, принимая решения» (И. Ансоф)
- c. «Стратегия включает в себя позицию, перспективу, приемы, принципы поведения, план» (Г. Минцберг)

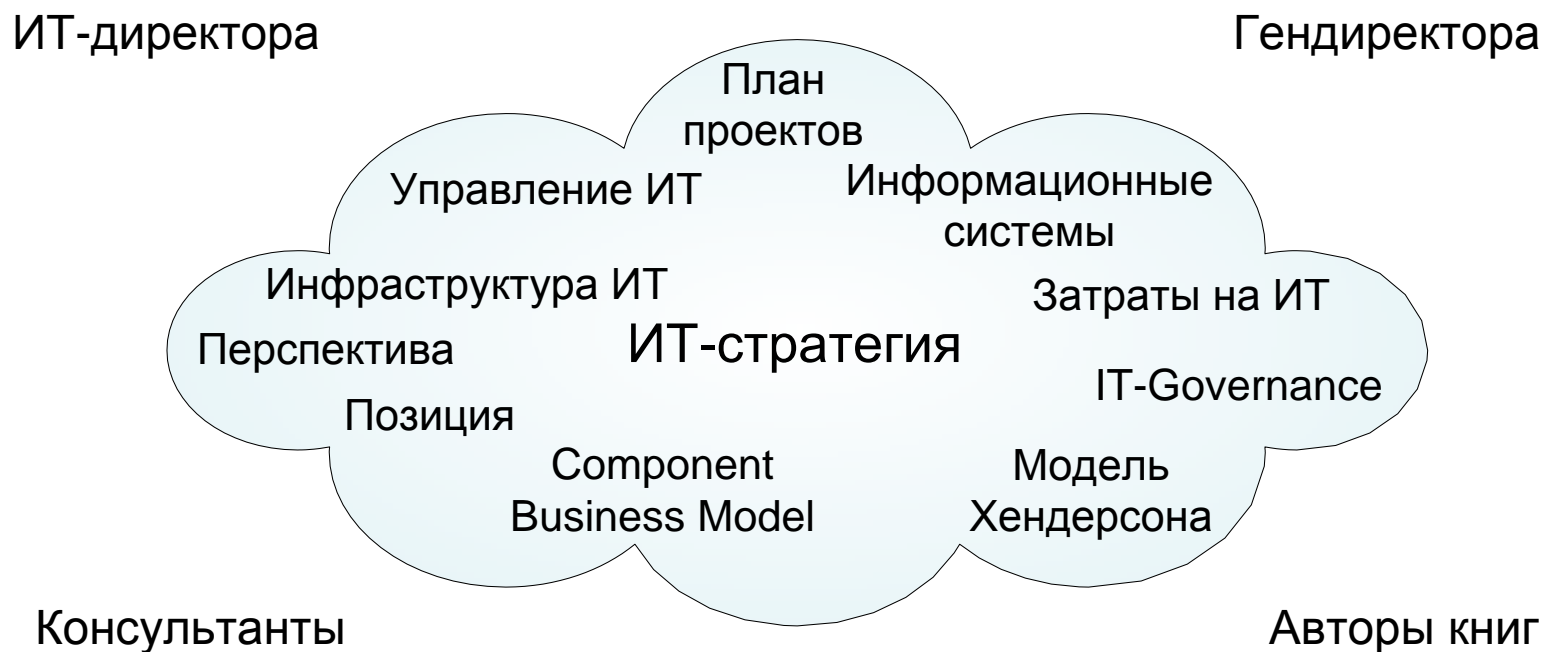
### Определения ИТ-стратегии

- a. «Документ, определяющий взаимоотношения ИТ и бизнеса»
- b. «Цели ИТ и основные проекты по ИТ»
- c. «Основные изменения в ИТ на несколько лет вперед (в ИТ в целом или в некоторых элементах ИТ: информационных системах, инфраструктуре ИТ, ИТ-службе)»
- d. «План проектов по ИТ на 2-5 лет»
- e. «Сочетание перспективы и паттерна»

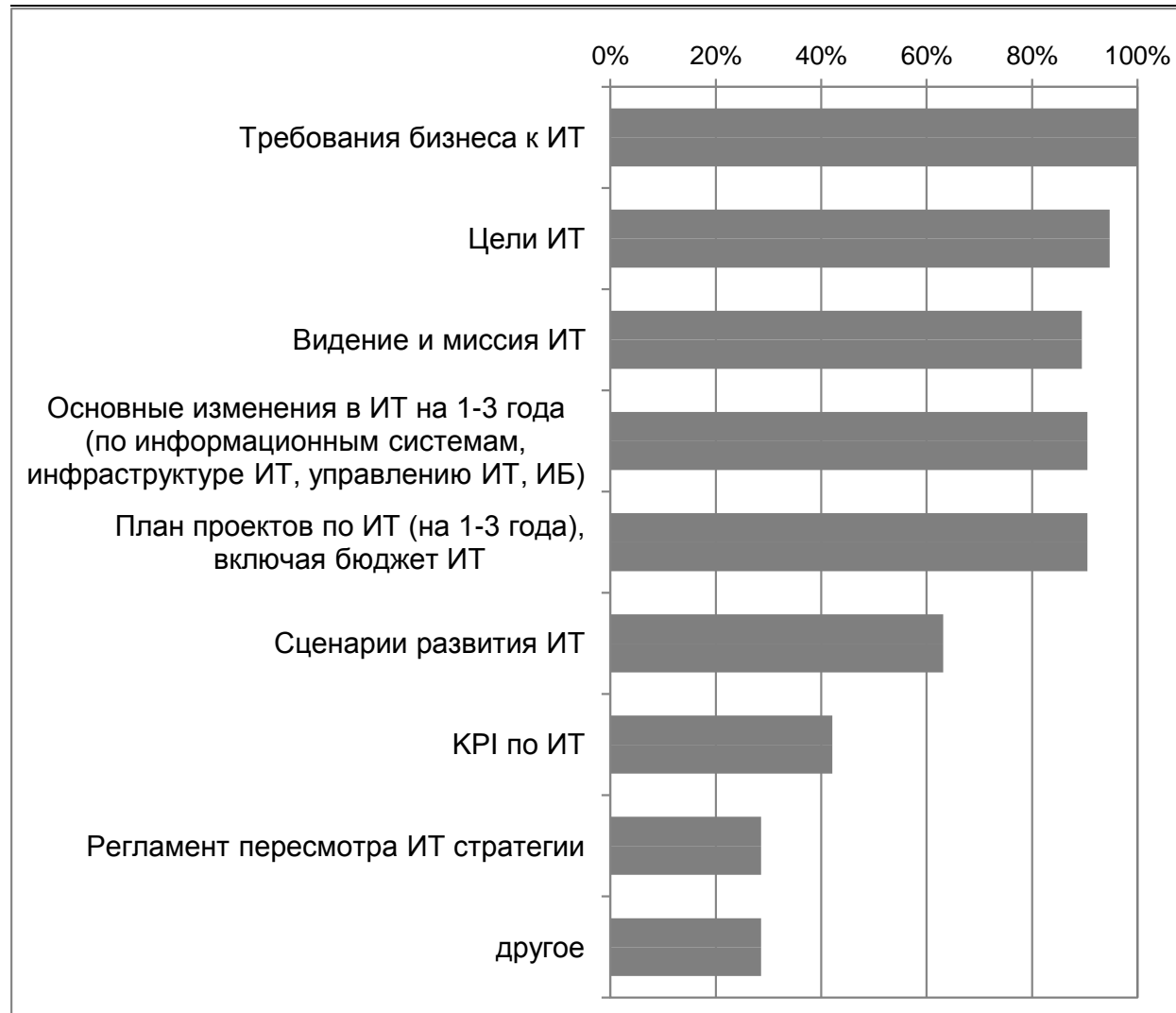
*P.S. Что такое ИТ-стратегия, сильно зависит от того, кто отвечает на этот вопрос: гендиректор или консультант или руководитель ИТ.*

Общепринятых определений, что такое ИТ-стратегия, нет. Есть разные точки зрения на это, зависящие скорее от того, кто отвечает на этот вопрос.

---



ИТ-директора, имеющие опыт разработки и выполнения ИТ-стратегий, считают, что в ИТ-стратегии должны быть как цели ИТ, так и требуемое состояние ИТ через 1-3 года, а также план проектов, позволяющих достичь этого состояния.



По данным интервью с 21 ИТ-директором российских компаний, имеющих опыт разработки ИТ-стратегий, 2015 год

## Пример стратегических целей ИТ: большая государственная организация

---

IT Vision: Empowering business with information available anytime, anywhere.

Five IT goals have been formulated to support this:

1. The Right Information: Superior decision-making facilitated by superior information
2. Anytime/Anywhere Computing: IT makes the knowledge and communication resources available to personnel when and where they need them
3. External Partnership: Improved connectivity and collaboration with other agencies, business, and the public - domestic and abroad
4. Risk Management: An approach that recognizes and balances the needs of staff and security risks
5. Work Practices and Workforce: IT professionals highly trained for mission support, and all non-IT staff trained to use technology effectively

## Пример стратегических целей ИТ для франчайзинговой компании

Информационные технологии должны поддерживать быстрый рост компании (в несколько раз за год) за счет информационной поддержки имеющихся направлений бизнеса (продажи франчайзинга и поддержка работы франчайзи) и предоставления новых возможностей (в том числе работы с другими группами заказчиков).

Для этого необходимо:

1. Все информационные системы должны поддерживать мобильный доступ через Интернет и с любого устройства
2. Целесообразен выбор среди уже имеющегося на рынке современного программного обеспечения, а не разработка нового.  
Основные информационные системы: поддержка продаж франчайзинга; поддержка удобной работы сотрудников франчайзи; стандартное офисное программное обеспечение
3. Вся инфраструктура ИТ должна арендоваться у ИТ компаний.  
Должна быть возможность роста числа пользователей в несколько раз.  
Желательна оплата только за реально использованные вычислительные мощности
4. Своих специалистов по поддержке технических средств, разработке и поддержке информационных систем не предполагается. Свои сотрудники ИТ должны заниматься планированием работы и контролем работы аутсорсинговых компаний
5. ИТ должны быть лучше, чем у конкурентов и поддерживать лидерство бизнеса.

## Пример видения и миссии для российской производственной компании

### **Видение ИТ**

- Мы ориентированы на создание передовой ИТ инфраструктуры, обеспечивающей повышение эффективности бизнеса, высокую производительность труда сотрудников, качественно новый уровень предоставления услуг бизнесу и, снижение административных издержек.

### **Миссия ИТ:**

1. Оказывать содействие руководству с целью контроля и обеспечения функционирования ИТ в соответствии с законодательством и приоритетами установленными государством и бизнесом
2. Способствовать эффективной работе подразделений путем предоставления качественных ИТ услуг по обеспечению доступности информации для заинтересованных кругов
3. Координировать совместное видение на перспективу информатизации и инициативы департаментов по более эффективному управлению информацией с целью создания дополнительных преимуществ для бизнеса.
4. Способствовать повышению производительности труда сотрудников на основе перевода бумажного потока в электронный вид и внедрения систем электронного документооборота.

## Пример стратегических целей ИТ для российской холдинговой компании

**Видение/миссия:** ИТ дают конкурентные преимущества, за счет:

- (а) доступности любой информации в любом месте и в любое время
- (б) быстрой адаптации бизнеса под требования потребителей
- (в) поддержке отношений внутри компании и с клиентами посредством обмена информацией

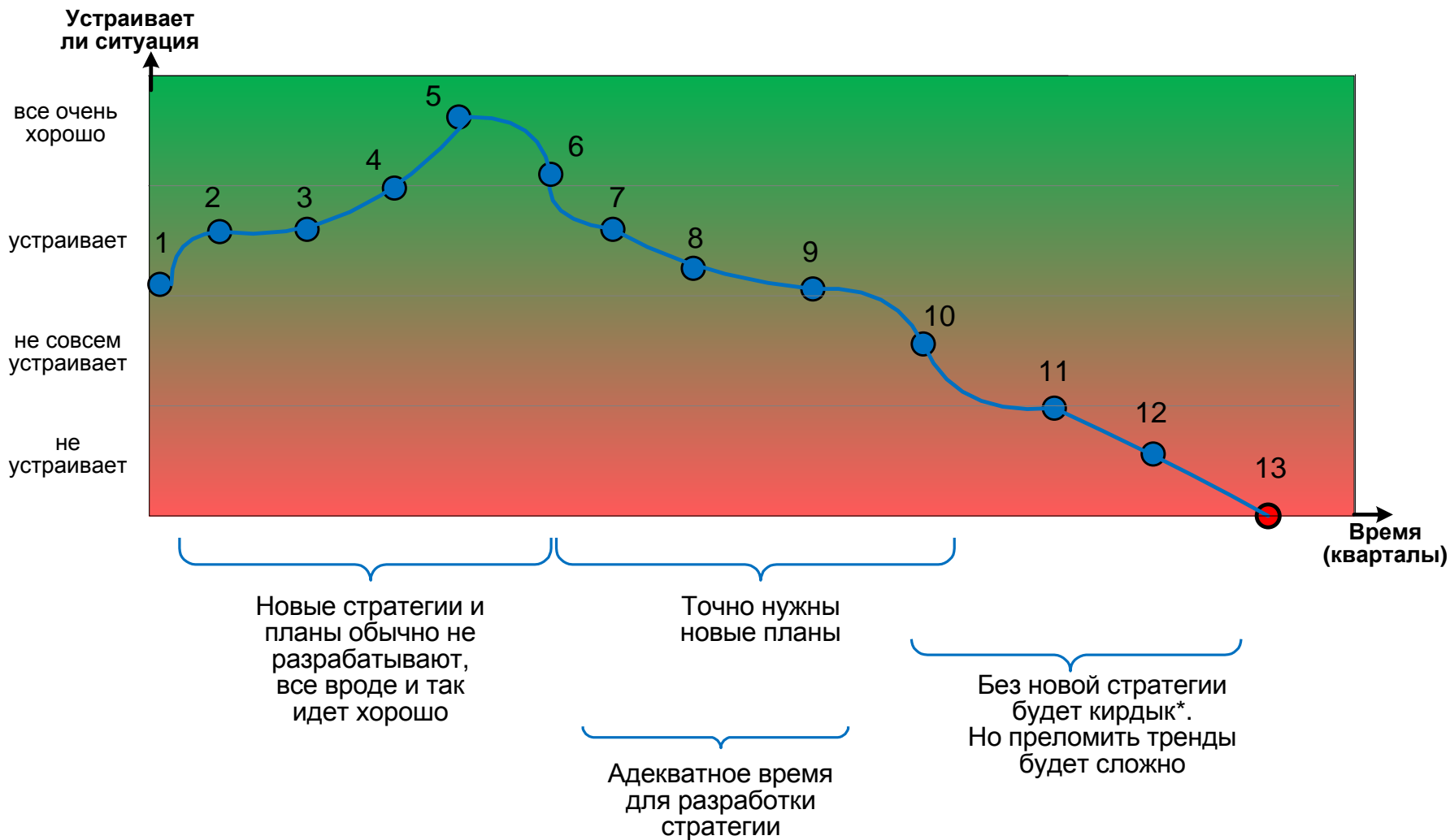
Для этого необходимо:

1. Поддерживать **цели бизнеса**:
  - увеличение доходов бизнеса и сокращение затрат
  - повышение управляемости бизнеса
2. Обеспечивать **непрерывную работу ИТ** в режиме 24/7
3. Поддерживать **высокое качество** ИТ-услуг
4. **Централизовать ИТ**: единые базы данных, информационные системы, службу поддержки ИТ
5. Быть **эффективными** за счет:
  - сервисного подхода и управления проектами
  - пилотных проектов для апробации новых решений
  - повышения квалификации в использовании ИТ

- 1 ИТ стратегии: что это такое и зачем они нужны
- 2 **Нужна ли ИТ стратегия Вам и Вашей компании?**
- 3 Типовые варианты ИТ стратегий
- 4 Основные разделы ИТ стратегии
- 5 Стратегическое управление ИТ
- 6 Резюме



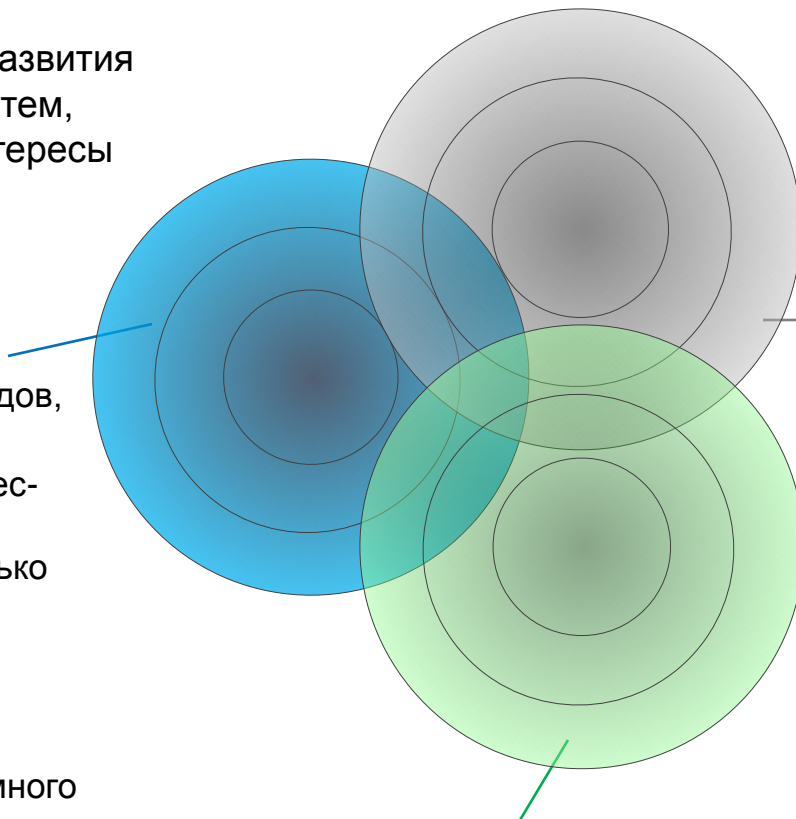
# Когда обычно разрабатывают стратегии? Когда все хорошо или как?



## Чьи интересы обычно учитываются при разработке ИТ стратегии?

**Интересы ИТ** (логика развития информационных систем, инфраструктуры ИТ, интересы сотрудников ИТ)

1. Одобрение и финансирование новых проектов по ИТ
2. Повышение своих доходов, карьерный рост
3. Сотрудничество с бизнес-менеджерами и пользователями (а не только ругань)
4. Четкое планирование развития ИТ и работы сотрудников ИТ службы
5. Освобождение от огромного числа горящих проблем



**Интересы компании** (собственников и бизнес-менеджеров)

1. Увеличить доходы бизнеса
2. Сократить затраты
3. Улучшить контроль
4. Удовлетворить личные амбиции
5. Получить новые возможности
6. Поддержать конкурентные преимущества бизнеса
7. Быстро реагировать на изменения рынков

**Интересы разработчиков ИТ стратегии**

1. Обоснование конкретных решений по ИТ
2. Денег заработать
3. Личные амбиции
4. ...

## Кому и зачем нужна ИТ стратегия: отзывы Ваших коллег

(дискуссии на портале ИТ директоров Росси: [www.globalcio.ru/workshops/83/](http://www.globalcio.ru/workshops/83/) , 8680 просмотров)  
и [www.globalcio.ru/workshops/872/](http://www.globalcio.ru/workshops/872/)

---

- *ИТ стратегия нужна руководству предприятия, только руководство не всегда об этом знает :) Нодов Л.В., Начальник отдела ИТ, ООО «УК «Татнефть-Нефтехим»*
- *ИТ-стратегия нужна и мне и ИТ-службе и руководству. Другое дело, что не всегда все стороны осознают эту потребность в явном виде. Но в этом случае без ИТ-стратегии гораздо сложнее. При отсутствии стратегии у бизнеса ИТ-стратегия все же нужна, и, скорее всего, основным требованием к ИТ будет гибкость.  
Субочев К.Н., Заместитель ген.директора по ИТ, ОАО "КНГФ"*
- *ИТ стратегия удобна для возможности продать бизнесу, то что ему выгодно. А продажа без доказательства ценности товара - крайне трудная задача.  
С определенного уровня зрелости ИТ-руководителя появляется и осознание им необходимости ИТ-стратегии. Это эволюция от практически полного непонимания зачем тратить время и на бумагомарание, до полноценного и технологичного документа, где цели ИТ конкретны, вектор развития ИТ определен и согласован с руководством, проекты не «висят в воздухе», а четко привязаны к целям.  
Себя легко обмануть и отсутствие формализованного документа очень просто заменить «концепцией» о том, что в его конкретном случае стратегия помещается:*
  - *в голове, откуда телепатическим способом передается сотрудникам и руководству*
  - *на спичечном коробке, и говорит о недюжей креативности автора*
  - *на 1,5 страницах не мелким шрифтом написанного текста**Нижников М.В., Начальник управления ИТ, Московский монетный двор ФГУП Гознак*

- 1 ИТ стратегии: что это такое и зачем они нужны
- 2 Нужна ли ИТ стратегия Вам и Вашей компании?
- 3 Типовые варианты ИТ стратегий**
- 4 Основные разделы ИТ стратегии
- 5 Стратегическое управление ИТ
- 6 Резюме

## Содержание

---

Виды ИТ стратегий рассмотрены в ряде публикаций ([www.info-strategy.ru/publications](http://www.info-strategy.ru/publications)):

- Михайлов А. Дискусии на портале ИТ директоров России:
  - [www.globalcio.ru/workshops/872/](http://www.globalcio.ru/workshops/872/) 2015 год
  - [www.globalcio.ru/workshops/83/](http://www.globalcio.ru/workshops/83/) 2013
- Михайлов А. ИТ стратегия: размер имеет значение? Что лучше: 300 страниц или 15 слайдов? Кому лучше разрабатывать ИТ стратегию: дорогим консультантам или ИТ директору? Из чего должна состоять самая простая ИТ стратегия?, ноябрь, 2012
- Михайлов А. “Бизнес хочет, чтобы ИТ одновременно развивались в трех разных направлениях: повышение выгод для бизнеса, сокращение затрат, повышение прозрачности работы” интервью журналу «Открытые системы» с 9-ого Российского IT Management Forum, май 2012
- Михайлов А. ИТ стратегия: видение, миссия, стратегические цели ИТ. Неужели это Вам надо? Директор Информационной Службы, N3, 2012
- Михайлов А. ИТ стратегия: варианты разработки. Директор Информационной Службы, N2, 2012
- Михайлов А. ИТ стратегия: кому и зачем она нужна. Российские особенности, Директор Информационной Службы, N1, 2012
- Михайлов А. Семь подходов к разработке ИТ стратегий. Директор Информационной Службы, 2004

## Подробная ИТ стратегия на несколько сотен страниц уместна для больших компаний, у которых уже есть стратегии бизнеса

---

### **«Подробная» ИТ стратегия**

Типичный продукт работы консалтинговых компаний - несколько сотен страниц:

- Документы:
  - Анализ текущего состояния ИТ
  - Требуемое через 1-3 года состояния основных элементов ИТ
  - План проектов по ИТ на несколько лет вперед
- Разработка требует высокой квалификации и 3-4 месяца
- Стоимость начинается с 3 млн.рублей
- Такая ИТ стратегия может существенно увеличить выгоды бизнеса от использования ИТ, а также снизить риски ИТ для бизнеса
- Но силами своих сотрудников актуализировать подробную ИТ стратегию малореально. А консалтинговые компании запросят много денег

В рамках ИТ стратегии можно выделить этапы, типовые для многих консалтинговых проектов

	Этап 1: Анализ текущего состояния ИТ	Этап 2: Разработка требуемого состояния ИТ		Этап 3: Планирование проектов по ИТ
		Разработка сценариев	Выбор сценария, его подробная разработка	
Информационные системы				
Инфраструктура ИТ				
Управление ИТ				

Несложная ИТ стратегия на десяток-другой страниц или слайдов уместна, если ИТ директор вынужден сам что то разработать

---

### **«Простая» ИТ стратегия**

Для ИТ директора малореально как разработать ИТ стратегию на 300 страниц, так и обновлять ее.

В рамках программы MBA ИТ мне пришлось разработать форму простой ИТ стратегии, которую ИТ директора могут разработать самостоятельно.

«Простая» ИТ стратегия:

- Имеет совсем небольшой объем, например 15 слайдов
- ИТ менеджеры могут разработать самостоятельно за 2-4 недели (более реально во время обучения)
- Можно обновлять самостоятельно, за несколько дней
- Однако, за короткое время малореально рассмотреть варианты развития ИТ, опыт других компаний, а также следовать методологиям разработки ИТ стратегий

*«Разработанная во время обучения ИТ стратегия позволила получить на ИТ дополнительные 12 миллионов рублей на 2012-2015 годы.*

*Курс по разработке ИТ стратегии оказался мне одним из самых интересных по программе обучения eCIO».*

*Ценев В.А., г.Тамбов, ОАО «Пигмент», нач. АСУ*



## Для обучения ИТ директоров самостоятельной разработке ИТ стратегия пришлось разработать доступную для них методологию

<b>2. Три типовых варианта ИТ стратегии.....</b>	<b>22</b>
2.1. «Подробная» ИТ стратегия .....	22
2.2. «Простая» ИТ стратегия .....	27
2.3. «Средняя» ИТ стратегия.....	30
2.4. Сравнение вариантов ИТ стратегий .....	33
<b>3. Методика разработки ИТ стратегий: «пирамида Михайлова» .....</b>	<b>36</b>
<b>4. Основные 15 слайдов ИТ стратегии.....</b>	<b>37</b>
4.1. Требования бизнеса к ИТ, цели ИТ .....	38
4.1.1. Цели бизнеса (слайд 1) .....	38
4.1.2. Требования бизнеса к ИТ (слайд 2) .....	39
4.1.3. Недостатки в текущем состоянии ИТ (слайд 3).....	40
4.1.4. Видение, миссия ИТ, цели ИТ (слайд 4).....	41
4.2. Приложения и данные .....	44
4.2.1. ИТ сервисы (или приложения) (слайд 5).....	44
4.3. Инфраструктура ИТ .....	47
4.3.1. ЦОДы (слайд 6).....	47
4.3.2. Коммуникации (слайд 6).....	49
4.4. Управление ИТ .....	50
4.4.1. Финансирование и численность сотрудников ИТ (слайд 7) .....	50
4.4.2. Аутсорсинг (слайд 8).....	51
4.4.3. ИТ процессы (слайд 9).....	52
4.4.4. Организация ИТ службы (слайд 10).....	54
4.5. ИТ проекты.....	55
4.5.1. Сравнение ИТ проектов (слайды 11, 12).....	56
4.5.2. План проектов (слайд 13).....	62
4.5.3. Описание проектов (слайд 14).....	64
4.6. Пересмотр ИТ стратегии.....	68
4.6.1. Ключевые факторы успеха ИТ стратегии (слайд 15).....	68
4.6.2. Частота пересмотра ИТ стратегии (-/-).....	68
<b>5. ИТ стратегия: разработать самим или заказать? Pro &amp; Contra.....</b>	<b>69</b>

*Методику разработки «простой» ИТ стратегии можно скачать с сайта [www.info-strategy.ru](http://www.info-strategy.ru), см. книгу «ИТ стратегия: что это такое, варианты разработки, основные разделы»*

Документ по ИТ стратегии, страниц на 50, уместен, если уже есть стратегия бизнеса или документы по развитию ИТ

---

### **«Средняя» ИТ стратегия**

Генеральные директора не всегда воспринимают презентации, говоря, что «это картинки, мы привыкли с документами работать».

В короткой презентации реально рассмотреть лишь основные направления развития ИТ.

Обоснование выбранных направлений развития и описание конкретных проектов требует большего объема документов, на десятки страниц:

- Объем: 50-100 страниц и/или слайдов
- Возможно обновление силами ИТ директора
- Лучше разрабатывать консультантам совместно с ИТ директором

*ИТ стратегию на 15 страниц мы уже делали и уже реализовали. Так что теперь 30-50 страниц.*

*Нодов Л.В., Начальник отдела ИТ, ООО "УК "Татнефть-Нефтехим"*

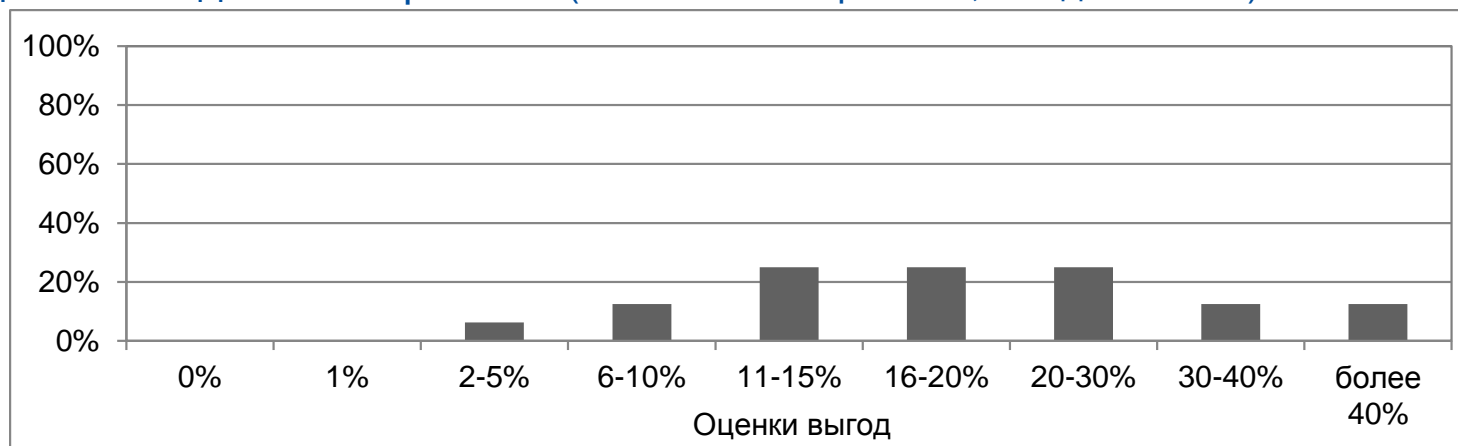
## Сравнение вариантов разработки ИТ стратегии: соотношение затрат на разработку к выгодам бизнеса примерно одинаково, но и без затрат не обойтись

	Типовые варианты ИТ стратегии		
	Простая	Средняя	Подробная
Объем	15-30 слайдов	50-100 страниц	200-300 страниц
Время на разработку	Несколько недель	2-3 месяца	3-5 месяцев
Выгоды	<ul style="list-style-type: none"> <li>Структурирование мыслей ИТ директора по развитию ИТ на год вперед</li> <li>Можно сделать самому</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Учет лучшего международного опыта</li> <li>Рассмотрение вариантов развития ИТ</li> <li>План развития ИТ на 1-2 года</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Учет лучшего международного опыта</li> <li>Рассмотрение вариантов развития ИТ</li> <li>Портфель проектов по ИТ на 2-3 года</li> <li>Сценарии развития ИТ</li> </ul>
Возможные разработчики	ИТ директор	Консультанты, совместно с ИТ директором	Консультанты

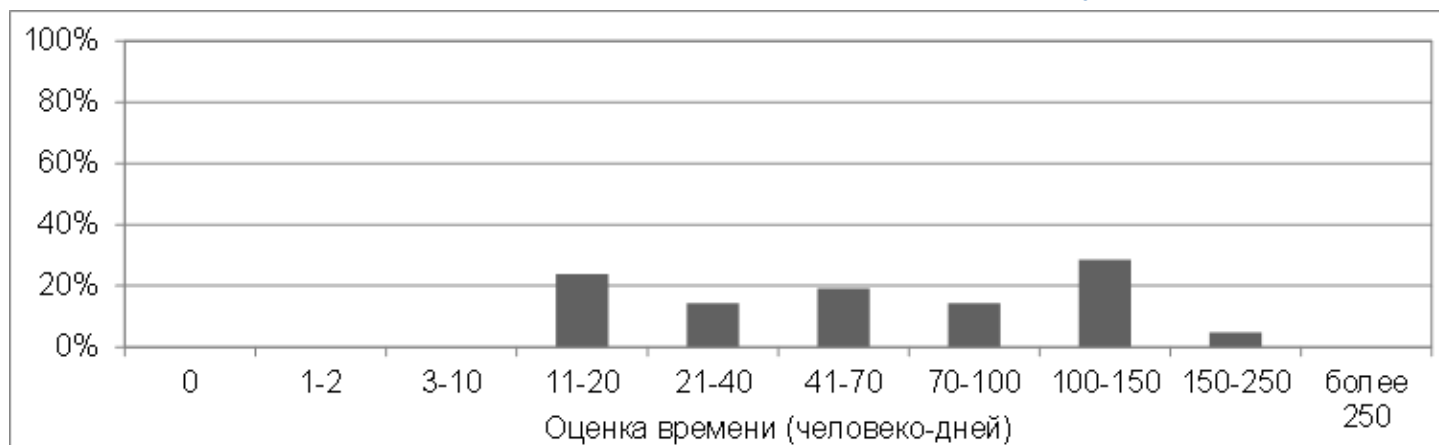


Как считают российские ИТ-директора, имеющие опыт разработки ИТ-стратегий, выгоды от стратегии могут быть 10-30% (увеличения выгод от ИТ). Однако, разработка и поддержка ИТ-стратегий требует и существенных затрат.

Оценка выгод от ИТ-стратегии (если без ИТ-стратегии, ИТ дает 100%):



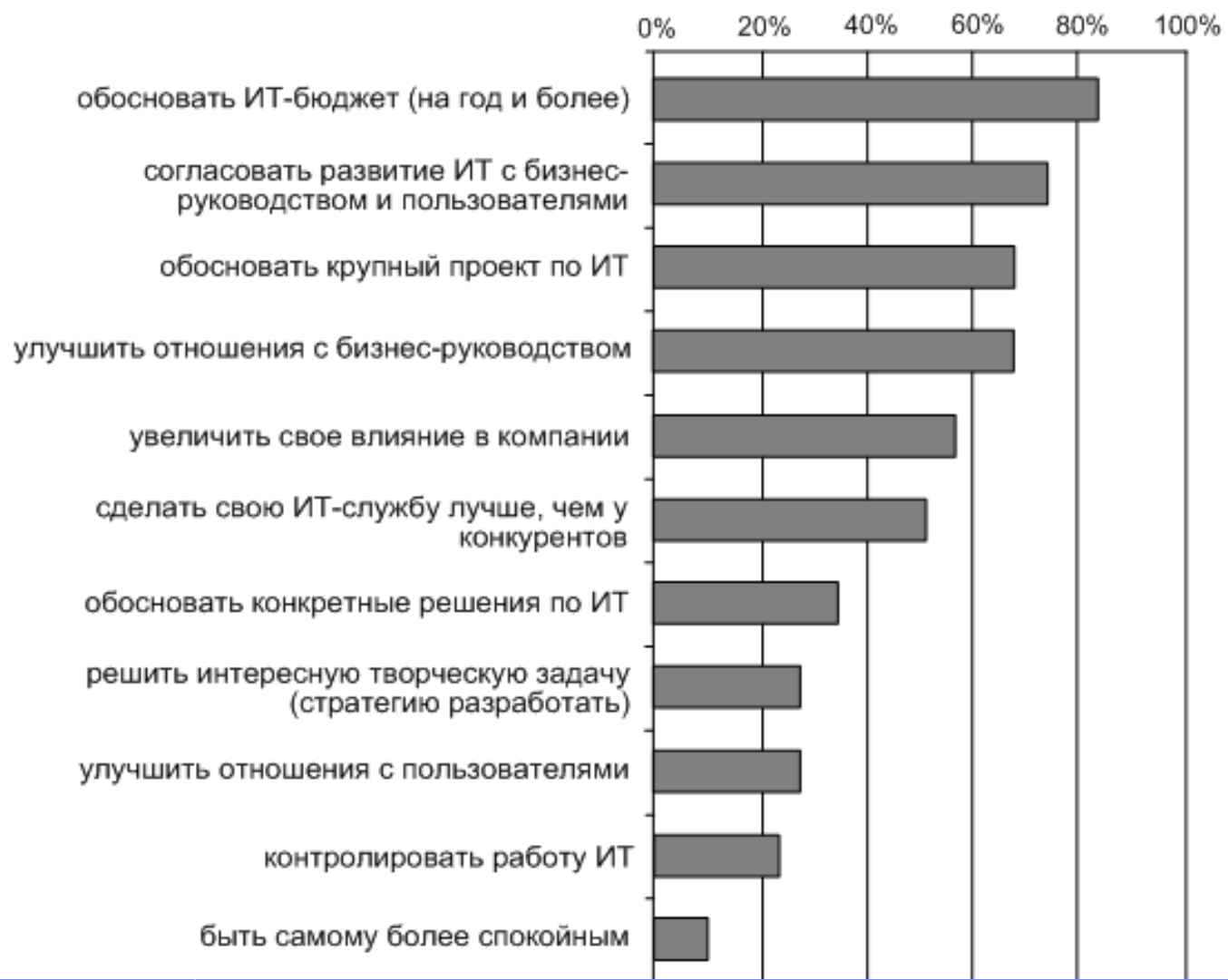
Сколько времени целесообразно выделить на разработку ИТ стратегии:



## Выгоды от ИТ-стратегии: точка зрения российских ИТ-директоров, имеющих опыт разработки ИТ-стратегий



## Выгоды от ИТ-стратегии: точка зрения российских ИТ-директоров, имеющих опыт разработки ИТ-стратегий



Методики разработки ИТ стратегий зарождались в недрах международных консалтинговых компаний, в США. Большинство методик ориентировано на крупные предприятия и требуют многих месяцев изучения и наличия диплома MBA

---

1. Методики стратегического планирования ИТ:

- IBM (около 7 разных методик)
- Gartner
- Accenture
- еще кое что

2. Методики стратегического планирования бизнеса

3. Методики планирования элементов ИТ

4. «Пирамида по ИТ-стратегии» (упрощенная методика стратегического планирования ИТ)



Разработка ИТ стратегии, особенно сейчас в России, не является типовой и дешевой услугой с гарантированным качеством

---

Критерии выбора разработчика стратегий





## Все варианты разработчиков ИТ стратегий имеют как свои достоинства, так и недостатки

ИТ директор и его сотрудники



Консультанты международных консалтинговых и ИТ компаний



Консультанты российских ИТ компаний



высокая оценка



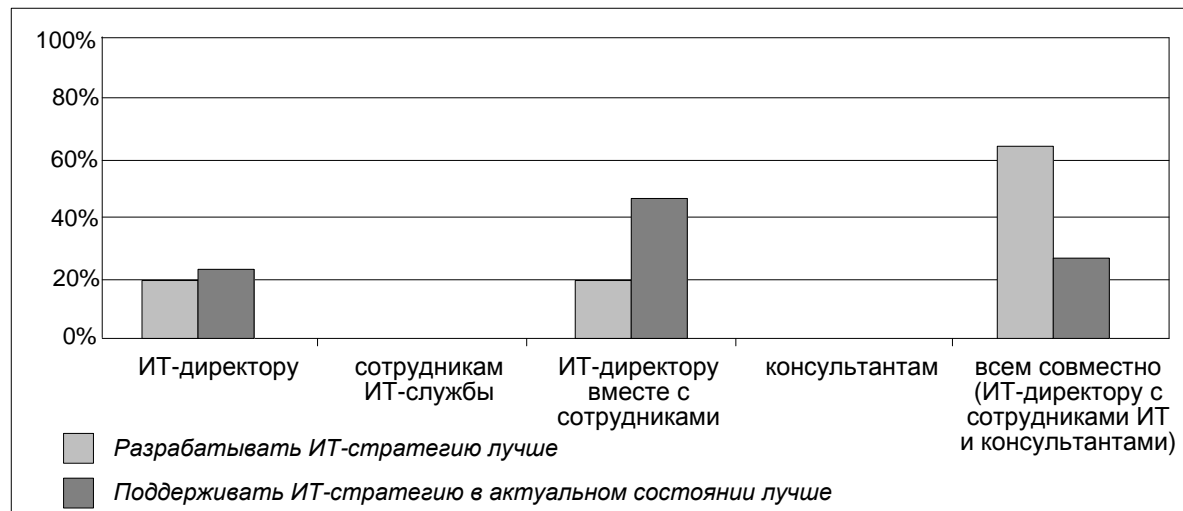
средняя оценка



низкая оценка

## Хорошо выглядит вариант разработки ИТ-стратегии совместно с консультантами

ИТ директор совместно с сотрудниками ИТ и с консультантами



- 1 ИТ стратегии: что это такое и зачем они нужны
- 2 Нужна ли ИТ стратегия Вам и Вашей компании?
- 3 Типовые варианты ИТ стратегий
- 4 Основные разделы ИТ стратегии**
- 5 Стратегическое управление ИТ
- 6 Резюме

## Примерная структура ИТ стратегии: «пирамида Михайлова»

### Методика разработки ИТ стратегии



### Основные разделы ИТ стратегии

1. Требования бизнеса к ИТ
2. Цели ИТ
3. Требуемое через 1-3 года состояние ИТ:
  - a) информационные системы
  - b) инфраструктура ИТ
  - c) управление ИТ (включая ИБ)
4. План проектов по ИТ

## Четыре источника методики разработки ИТ-стратегий

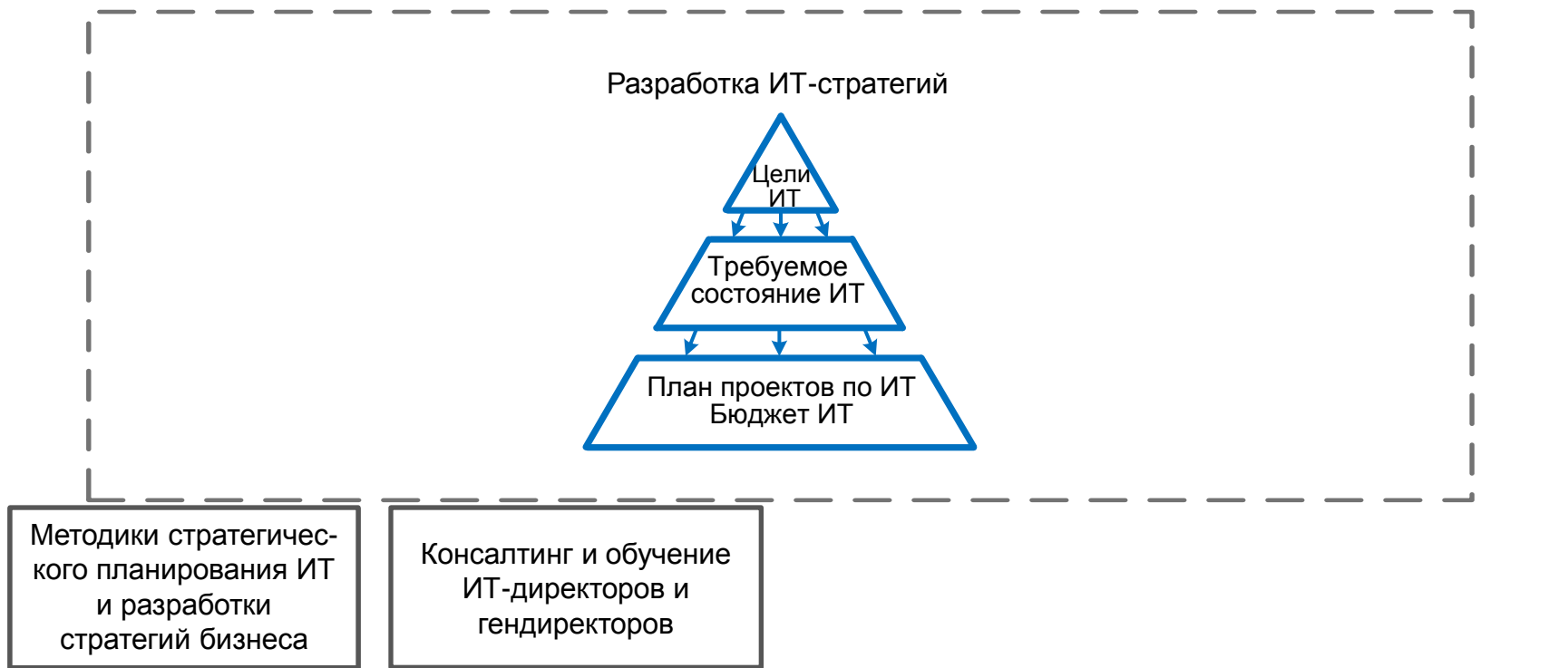


Методики стратегического планирования ИТ и разработки стратегий бизнеса

Учтен зарубежный и российский **опыт разработки стратегий ИТ и бизнеса**, в т.ч.

- международные методики разработки ИТ-стратегий и стратегического планирования ИТ;
- есть несколько десятков книг на английском языке;
- лекции и книги российских стратегов, у которых я учился: Л.Евенко, И.Гурков, В.Шкардун;
- методики разработки стратегий бизнеса ;
- книги Г.Минцберга («Школы стратегий»);
- книга А. Данилина, А. Слюсаренко «Архитектура и стратегия. «Инь» и «Янь» информационных технологий», 2005;
- книга Ю.Зеленкова «Искусство бега по граблям. Стратегическое управление ИТ в условиях неопределенности», 2013

## Четыре источника методики разработки ИТ-стратегий



- Учен **опыт консалтинговых проектов** с компаниями: Славнефть, Магнитогорский Metallургический Комбинат, Национальный Расчетный Депозитарий, Министерство Промышленности и Энергетики РФ, Еврохим, Сургутнефтегаз и др. На базе предлагаемых методологий с 2007 года **обучено** более 350 ИТ-менеджеров и около 100 бизнес-менеджеров:
- обучение по ИТ-стратегии проводится в рамках программ MBA ИТ (в МИРБИС), в виде отдельных очных курсов (в Академии АйТи и др.) и в удаленном формате и как корпоративное обучение;
  - обучение по ИТ для бизнеса проводится в Академии Народного Хозяйства в рамках программ MBA, а также как корпоративное обучение.

## Четыре источника методики разработки ИТ-стратегий



Учтены **потребности российских компаний**, исследования которых проведены совместно с Российским Союзом ИТ-директоров, а также при проведении обучения в бизнес-школах МИРБИС, АНХ и в Академии АйТи:

- интервьюирования ИТ-директоров крупных и средних российских компаний, имеющих опыт долгосрочного планирования ИТ, в т.ч. разработки и выполнения ИТ-стратегий, 21 человек, 2015 год;
- анкетирования ИТ-менеджеров, учившихся в рамках программ MBA ИТ и по курсам по ИТ-стратегии в МИРБИС, Академии АйТи и др., 2007-2016 годы, около 300 человек;
- анкетирования директоров компаний, учившихся в АНХ по курсу «ИТ для бизнеса», около 100 человек.

## Четыре источника методики разработки ИТ-стратегий



- дискуссии на портале Российского Союза ИТ-директоров:
  - «KPI по ИТ: взгляд со стороны бизнеса», 2016, [www.globalcio.ru/experts/1392/](http://www.globalcio.ru/experts/1392/)
  - «Кому и зачем нужна ИТ стратегия», 2015, [www.globalcio.ru/workshops/872/](http://www.globalcio.ru/workshops/872/)
  - «Сокращение затрат на ИТ vs бизнес», 2015, [www.globalcio.ru/workshops/700](http://www.globalcio.ru/workshops/700)
  - «ИТ-стратегия: размер имеет значение?», 2013, [www.globalcio.ru/workshops/83/](http://www.globalcio.ru/workshops/83/)
- «Нужна ли ИТ-стратегия вашей компании?». – дискуссия на портале бизнес-менеджеров, 2015, [www.e-executive.ru/knowledge/itforbusiness/1953943](http://www.e-executive.ru/knowledge/itforbusiness/1953943)
- книга «ИТ стратегия: что это такое, варианты разработок, основные разделы» – 2013. – 125 с.



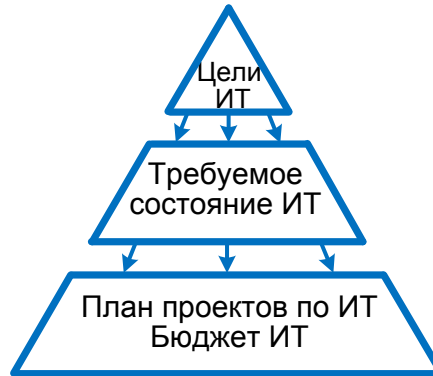
# Четыре источника методики разработки ИТ-стратегий

## Методики согласования ИТ и бизнеса:

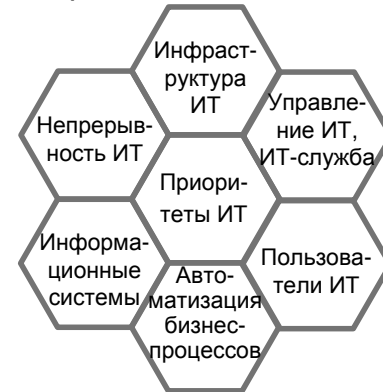
Разработка требований  
бизнеса к ИТ



Разработка ИТ-стратегий



Оптимизации ИТ под  
требования бизнеса



Методики стратегического планирования ИТ и разработки стратегий бизнеса

Консалтинг и обучение ИТ-директоров и гендиректоров

Интервьюирование и опросы ИТ-директоров и гендиректоров

Публикации, дискуссии, выступления на конференциях

## Содержание

---

- 1 ИТ стратегии: что это такое и зачем они нужны
- 2 Нужна ли ИТ стратегия Вам и Вашей компании?
- 3 Типовые варианты ИТ стратегий
- 4 Основные разделы ИТ стратегии
- 5 Стратегическое управление ИТ**
- 6 Резюме

# ИТ стратегия разработана: ее место на полке или же это руководство к действию, которое надо регулярно пересматривать?

*Время устаревания информации*

год

Цели ИТ

полгода

Требуемое состояние ИТ

1-3 месяца

План проектов по ИТ

Информационные системы

Инфраструктура ИТ

Управление ИТ



# Стратегическое управление ИТ: это не так сложно, но мало у кого получается



## Содержание

---

- 1 ИТ стратегии: что это такое и зачем они нужны
- 2 Нужна ли ИТ стратегия Вам и Вашей компании?
- 3 Типовые варианты ИТ стратегий
- 4 Основные разделы ИТ стратегии
- 5 Стратегическое управление ИТ
- 6 Резюме**

Вариантов разработки ИТ-стратегии множество.  
Но для первого раза лучше воспользоваться самыми простыми вариантами.

---



Пути	Вероятность успешной разработки ИТ-стратегии
<ul style="list-style-type: none"><li>• Публикации, например, книга «ИТ-стратегия: что это такое, варианты разработки, основные разделы» <a href="http://www.info-strategy.ru">www.info-strategy.ru</a></li></ul>	1-5%
<ul style="list-style-type: none"><li>• Обучение по ИТ стратегии: Skype, 2 месяца, по 2 часа 2 раза в неделю <a href="http://www.info-strategy.ru/services/it-strategy-small">www.info-strategy.ru/services/it-strategy-small</a></li></ul>	40-60%
<ul style="list-style-type: none"><li>• Совместная с консультантами разработка ИТ-стратегии <a href="http://www.info-strategy.ru/services/it-strategy-medium">www.info-strategy.ru/services/it-strategy-medium</a></li><li>• Консалтинг по разработке ИТ-стратегии <a href="http://www.info-strategy.ru/services/it-strategy-full">www.info-strategy.ru/services/it-strategy-full</a></li></ul>	70-90%

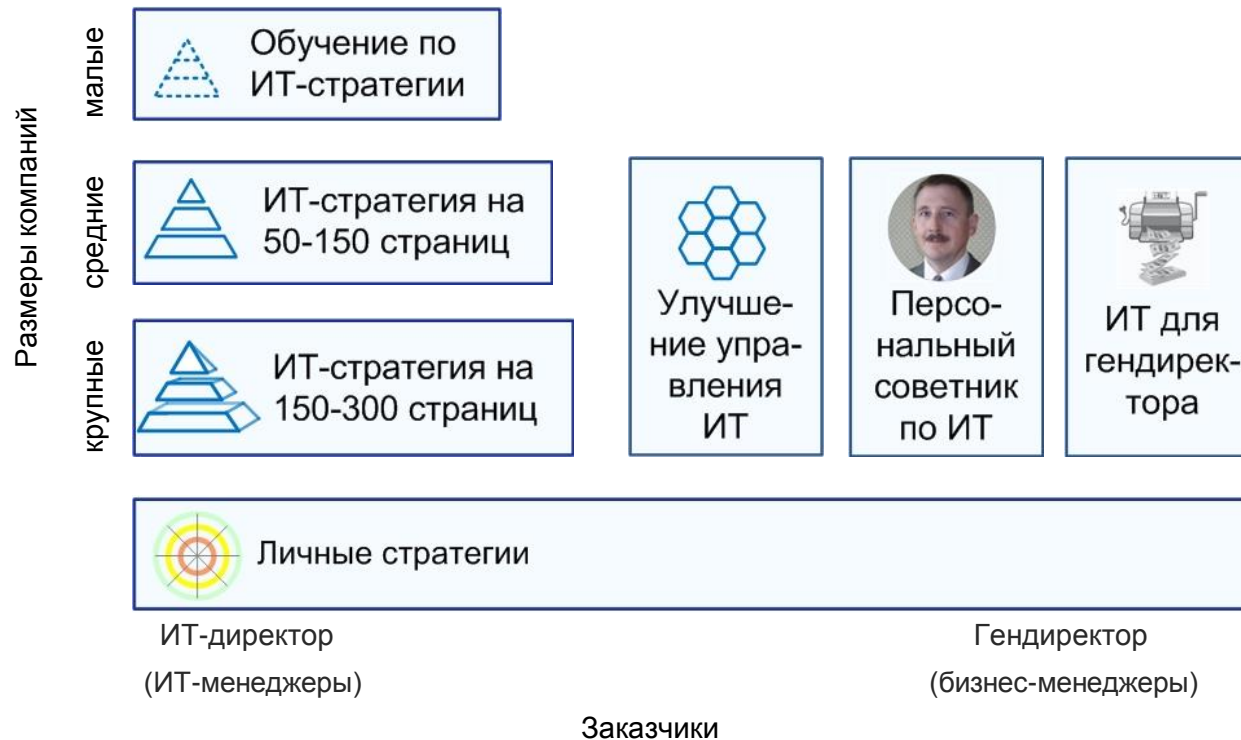
## Итого, ключевые факторы успешной разработки ИТ-стратегии своей компании во время обучения

- ✓ Во-первых, к моему удивлению дистанционный формат обучения через интернет оказался весьма продуктивным. Разработка ИТ с стратегии — это не теория, а больше практика, практика управления развитием сложной ИТ системой, представленной в каждом конкретном предприятии различными ИТ подсистемами. В этой ситуации освоение небольших объемов информации с последующим выполнением домашнего задания действительно позволяет получить «работающий» результат. Разработка некоторых разделов заняла не менее нескольких полных дней, что в рамках очного обучения, конечно, сделать невозможно.
- ✓ Во-вторых ценным оказалось, что автор курса не теоретик, а практик с большим опытом консалтинга. Сформулированы достаточно четкие цели от обучения – получить лаконичный, понятный бизнес-руководству документ или презентацию. Сейчас, когда манипуляции на научную и технологическую составляющую становятся частью экономики, такой подход представляется весьма ценным, а пройденный курс является едва ли не единственным, после изучения которого на 100% понятно, что делать.
- ✓ Методика разработки стратегии адаптирована под существующие реалии России и может быть масштабирована и детализирована под различные требования.
- ✓ С экономической точки зрения курс достаточно выгоден, так как одновременно учит ИТ руководителя стратегическому управлению ИТ и в тоже время предприятие обучаемого получает полноценное высококвалифицированное консультирование специалистом международного уровня.
- ✓ Стоимость разрабатываемой в процессе обучения ИТ стратегии даже с учетом недостатков при реальном заказе в консалтинговых компаниях будет в 10 раз дороже.

*Любимов Евгений, к.т.н., Директор ИТ Департамента, РА ДВ Регион, Владивосток*

# Консалтинг и обучение по ИТ-стратегии

## Типовые услуги по консалтингу и обучению

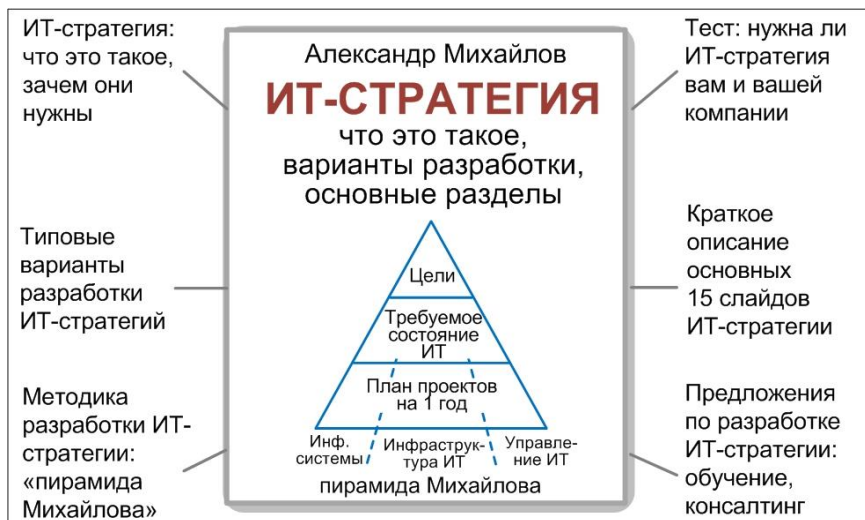


Более подробно см. [www.info-strategy.ru/services](http://www.info-strategy.ru/services)



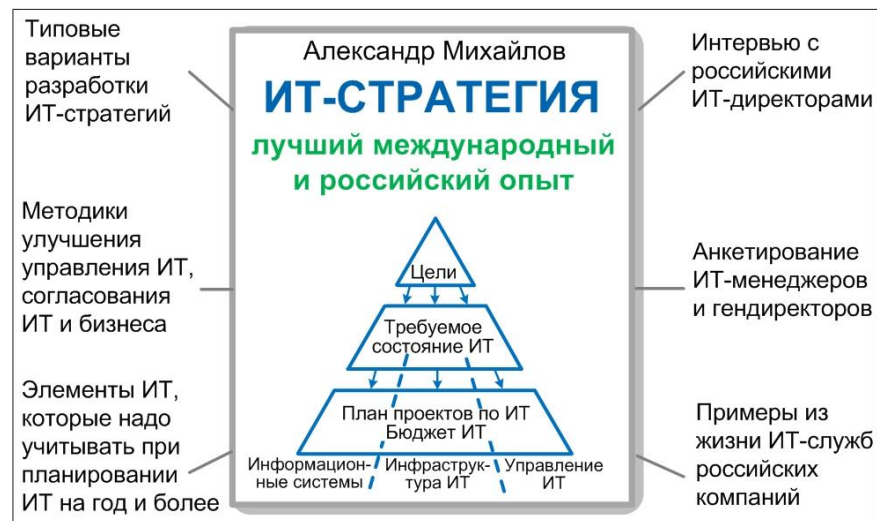
## Автор этой презентации, Александр Михайлов, написал две книги по ИТ-стратегии. Книги предназначены на российских ИТ-менеджеров

Книга «ИТ-стратегия: что это такое, варианты разработки, основные разделы», 120 страниц



Как получить эту книгу (pdf книги на 120 страниц): пожалуйста, зарегистрируйтесь: [www.info-strategy.ru/subscribe](http://www.info-strategy.ru/subscribe)

Книга «ИТ стратегия: лучшие международные и российские практики», 412 страниц:



Как получить эту книгу :

1. Выдается тем, кто проходит [обучение по ИТ-стратегии](#)
2. Электронная версия: могут получить ИТ-менеджеры в обмен на интервью во время [бесплатной консультации](#)
3. Электронная версия: 412 рублей (в остальных случаях)
4. Книга + консультации (по Skype, для ИТ-менеджеров и директоров компаний):
  - 2 тыс. руб., 1 час консультации
  - 5 тыс. руб., 3 часа консультаций
  - 20 тыс. руб., 1 день консультаций, для московских компаний возможна встреча в офисе

# Спасибо за внимание!

**Информация для контактов:**

Михайлов Александр, MBA,

компания «Консалтинг по управлению ИТ», Москва

[editor@info-strategy.ru](mailto:editor@info-strategy.ru)   [www.info-strategy.ru](http://www.info-strategy.ru)

