

Александр Михайлов

# Требования бизнеса к ИТ

что и как надо планировать  
на 1 год и более,  
как это учесть в ИТ-стратегии  
и стратегия цифровой  
трансформации бизнеса

Оптимизация затрат на ИТ



Москва 2021

## Содержание

Введение .....	4
1. Как заставить ИТ-службу учесть потребности бизнеса и возможности ИТ? .....	4
2. Типовые требования бизнеса к ИТ .....	6
3. Как увеличить выгоды от ИТ .....	9
4. Как снизить риски ИТ .....	11
5. Как оптимизировать затраты на ИТ .....	13
6. Как улучшить контроль и планирование ИТ .....	15
7. Определение требований бизнеса к ИТ в рамках разработки ИТ-стратегии или стратегии цифровой трансформации бизнеса .....	17
8. Типовые варианты выявления требований бизнеса к ИТ на 1 год и более .....	19
Приложение 1. Помощь в разработке ИТ-стратегии и стратегии цифровой трансформации бизнеса .....	20
Центр компетенций по ИТ-стратегии и стратегиям цифровой трансформации .....	20
Отзывы ИТ-директоров .....	21
Разработка основы ИТ-стратегии параллельно обучению .....	23
Совместная с консультантами разработка ИТ-стратегии на 50-150 страниц .....	25
Консалтинг по разработке подробной ИТ-стратегии (и/или стратегии цифровой трансформации бизнеса) на 150-300 страниц .....	27

**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](mailto: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](http://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:

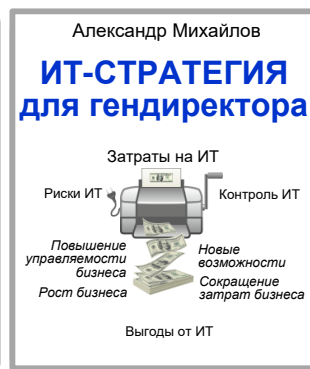
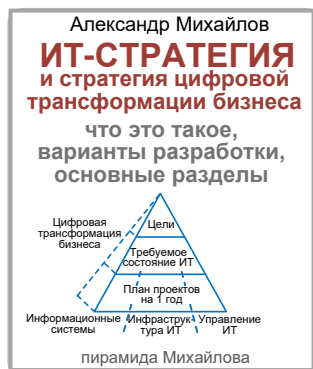
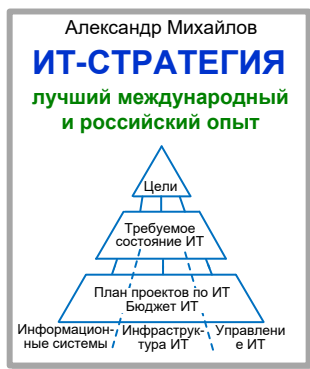
- ИТ-стратегии, стратегии цифровой трансформации бизнеса: Транссервис, Softline, Магнитогорский Metallургический Комбинат, Газпром автоматизация, Интерэнерго, Ферронордик Машины, Zeppelin, Национальный Расчетный Депозитарий (группа компаний ММВБ), Роснано, Ренессанс Страхование, Нижегородская Энергосбытовая 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](http://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](http://www.info-strategy.ru)), который ведет автор этого текста.

### 1. Как заставить ИТ-службу учесть потребности бизнеса и возможности ИТ?

Гендиректора большинства знакомых мне компаний скорее недовольны работой ИТ и считают это направление «черной дырой», которая высасывает множество ресурсов. Но ни времени, ни желания разбираться в ИТ у руководителей компаний нет.

Однако, когда на гендиректора в очередной раз накатит волна недовольства от работы ИТ, он может найти несколько часов или даже дней, чтобы все таки попробовать улучшить работу ИТ. Далее рассмотрено, что гендиректор может сделать сам и что лучше поручить другим. Предлагаемые методы апробированы в 2011-2017 годах на сотне руководителей компаний, учившимся по программе МВА в РАНХиГС, а также на полусотне компаний, которых я подробно консультировал с 2003 года (см. Рис. 1):



Рис. 1. Алгоритм планирования гендиректором развития ИТ для своей компании

Определение (или хотя бы согласование) требований своей компании к ИТ - определено задачей гендиректора. В крупных компаниях это также и задача директора по развитию бизнеса. Гендиректору также очень желательно участвовать и в планировании улучшений ИТ (разработке ИТ-стратегии или хотя бы в обсуждении вариантов развития ИТ) на несколько лет вперед, а также контролировать выполнение этих улучшений.

По минимуму, основные 5-10 требований своей компании к ИТ, гендиректор может определить за несколько часов или дней. Однако, если консультанты по ИТ скажут вам,

что на определение требований бизнеса к ИТ нужен месяц, то они тоже будут правы. Более подробно эта тема рассмотрена в моей книге «ИТ-стратегия: лучший международный и российский опыт»<sup>1</sup>.

Я предложил бы следующую последовательность действий гендиректора по улучшению ИТ в своей компании:

1. **Определить основные требования бизнеса к ИТ.** В качестве существенной подсказки можно использовать список типовых требований бизнеса к ИТ (п. 5.2). Также надо определить перечень (и план выполнения) самых важных проектов по ИТ, которые должны быть согласованы с проектами по бизнесу, а также учитывать потенциальные возможности ИТ.

В этой книге рассмотрены, в качестве подсказки, типовые проекты по ИТ, которые используют российские компании для:

- увеличения выгод от ИТ (п. 5.3);
- снижения рисков от ИТ (п. 5.4);
- оптимизации затрат на ИТ (п. 5.5);
- улучшения контроля и планирования ИТ (п. 5.6).

2. **Запланировать улучшения ИТ** (чаще эти планы оформляют в виде ИТ-стратегии) на несколько лет вперед.

Пожалуй, сейчас в России имеет смысл делать точный план по ИТ на 1 год вперед. Но стоит сразу делать и индикативный план на 2-3 года вперед, так как многие из проектов по ИТ дают отдачу только через несколько лет.

В рамках ИТ-стратегии можно комплексно рассмотреть и направления, в которых надо развивать ИТ, и план проектов по ИТ, а также бюджет ИТ, учтя возможности ИТ в конкретной компании и тренды развития ИТ в России и в мире:

- методика выбора проектов по ИТ, которую можно использовать для выбора проектов по ИТ, рассмотрена в п. 5.7;
- возможные оценки для типовых в России проектов по ИТ рассмотрены в п. 5.8.

На мой взгляд, гендиректор должен инициировать разработку ИТ-стратегии и курировать эту работу (см. п. 5.9), но самой разработкой лучше заниматься ИТ-директору, лучше совместно с консультантами, имеющими опыт разработки ИТ-стратегии. Что конкретно нужно рассмотреть в ИТ-стратегии рассмотрено в Главе 6 этой книги.

3. **Контролировать выполнение улучшений ИТ (ИТ-стратегии):** лучше раз в квартал проверять фактическое выполнение плана проектов по ИТ, а раз в год пересматривать всю ИТ-стратегию.

---

<sup>1</sup> А.Михайлов, книга «ИТ-стратегия: лучший международный и российский опыт», -М.: Консалтинг по управлению ИТ, 2018, 412 страниц, [www.info-strategy.ru/publications/it-strategy-book](http://www.info-strategy.ru/publications/it-strategy-book)

## 2. Типовые требования бизнеса к ИТ

### Приоритеты бизнеса и ИТ

*Требования бизнеса к ИТ зависят от целей бизнеса (иногда их называют приоритетами развития бизнеса). Здесь и далее под «приоритетами бизнеса» и «целями бизнеса» имеется в виду одно и то же: основные направления развития бизнеса на ближайший год или несколько лет. С точки зрения учебников по менеджменту - это цели бизнеса. Однако на большинстве российских малых и средних компаний документов, описывающих актуальные сейчас цели бизнеса, нет. Поэтому далее используется выражение «приоритеты бизнеса», то есть цели или направления развития бизнеса примерно на год вперед.*

Гендиректор может (и должен) определить требования к информационному обеспечению своей компании. Для начала гендиректору надо определиться с тем, что он ждет от ИТ (да и от других подразделений) в ближайшие 1-3 года: поддержки роста бизнеса или же более стабильной работы ИТ? Или временного сокращения затрат для выживания во время кризиса? Оптимизировать ИТ в каждом из этих направлений вполне реально, но одновременно и поддерживать рост бизнеса и сокращать затраты, в течение длительного времени, вряд ли получится. Вспомните, как иногда говорили работники предприятий в СССР: «Вы делаете вид, что нам зарплату платите, а мы делаем вид, что работаем».

В моей книге «ИТ-стратегия для гендиректора» рассматривается модель, как типовой гендиректор может видеть ИТ: как «принтер, печатающий деньги» или, наоборот, «шредер, уничтожающий все, что в него попадает». На Рис. 2 приведена точка зрения автора этой книги на типовые направления требований бизнеса к ИТ. При этом половина или более требований бизнеса обычно относится к увеличению выгод от использования ИТ (то есть для компаний важно «выжать из ИТ все»):



Рис. 2. Типовые направления требований бизнеса к ИТ (приоритеты развития ИТ)

### Типовые требования бизнеса к ИТ

Далее по каждому из типовых приоритетов развития ИТ рассмотрены часто встречающиеся в России требования бизнеса к ИТ.

**1. Увеличение выгод бизнеса от использования ИТ**, то есть непосредственно ИТ-поддержка приоритетов бизнеса. Обычно это самая важная и самая большая группа требований бизнеса к ИТ, примерно половина от всех требований к ИТ. В числе таких требований, гендиректора российских компаний обычно отмечают:

- сокращение затрат бизнеса, точнее, ИТ-поддержка сокращения затрат на ведение бизнеса, что может достигаться, например, большей автоматизацией учета затрат по каждому из подразделений компании. Для этого могут быть использованы информационные системы по бюджетированию, по планированию производства, по управлению финансами и т.д.;
- повышение управляемости бизнеса;
- повышение доходов бизнеса;
- новые возможности для бизнеса;

- поддержка роста бизнеса;
- снижение рисков бизнеса;
- оцифровка бизнеса;
- удовлетворение личных амбиций бизнес-руководства компании.

**2. Уменьшение рисков ИТ**, то есть минимизация потерь бизнеса от неработоспособности или неверной работы конкретных информационных систем и технических средств, ущерба от потерь информации и ее утечек к конкурентам.

Обычно это вторая по важности группа требований бизнеса к ИТ.

Гендиректора российских компаний в качестве требований бизнеса по уменьшению рисков от использования ИТ обычно отмечают:

- неработоспособность (или неправильную работу) информационных систем;
- неработоспособность (или неправильную работу) технических средств, включая сервера, компьютеры, связь;
- потери информации, например, при зависании компьютеров или линий связи, часть информации может быть потеряна;
- утечки информации, например, ее воровство через Интернет, конкурентами вашей компании или мошенниками.

**3. Оптимизация затрат на ИТ**, то есть их уменьшение (например, в кризис) или увеличение (чтобы пробовать конкурировать с международными компаниями). Затраты на ИТ в России в разы ниже, чем в США, вряд ли при этом можно обогнать американские компании по выгодам, получаемым от использования ИТ.

Гендиректора российских компаний чаще относят показатели по затратам на ИТ к не самым важным требованиям бизнеса к ИТ, и обычно выделяют показатели:

- проценты от оборота компании, выделяемые на ИТ. Здесь надо учитывать и затраты на персонал ИТ, включая налоги на зарплату и стоимость аренды помещений для персонала и для техники. Это один из немногих показателей, по которому есть средние данные по России. Затраты на ИТ сильно зависят от отрасли, в которой работает компания и меняются в диапазоне 0,5-5% от оборота компаний;
- расходы на одного пользователя ИТ. По этому показателю тоже есть данные по России;
- иногда выделяют также требования по числу сотрудников, работающих в ИТ (например «не более 5% от численности всех сотрудников компании»).

**4. Улучшение контроля и планирования ИТ со стороны бизнеса**

Гендиректора российских компаний часто не понимают специфики ИТ, но хотели бы контролировать выполнение плана проектов по ИТ.

К требованиям по контролю и планированию обычно относят:

- контроль работы ИТ;
- планирование работы ИТ;
- иногда выделяют также «мотивацию сотрудников ИТ».

Конечно, каждое из требований бизнеса должно быть как измеримо, так и реально достижимо. Выше перечислены только названия возможных требований. При разработке требований к ИТ для конкретной компании целесообразно написать не «неработоспособность ИТ», а «уменьшение к концу года времени неработоспособности информационной системы X с Y часов в месяц до Z часов».

Без опыта формулирования требований бизнеса к ИТ, конечно, вряд ли получится идеальный вариант. Но все же это лучше, чем ничего.

### Перечень типовых требований бизнеса к ИТ

Перечень типовых требований бизнеса к ИТ рассмотрен на Рис. 3:



Рис. 3. Перечень типовых требований российских компаний к ИТ



### 3. Как увеличить выгоды от ИТ

Проведенные автором этой книги опросы российских гендиректоров, что конкретно они ожидают в области увеличения выгод их компаний от использования ИТ, приведены на Рис. 4:



Рис. 4. Увеличение выгод от ИТ: типовые требования

Как правило, гендиректора хотят, чтобы ИТ помогли достичь целей (или текущих приоритетов бизнеса), обычно это ИТ-поддержка:

- повышения доходов бизнеса;
- сокращения затрат на ведение бизнеса;
- роста бизнеса;
- повышения управляемости бизнеса.

Результаты опросов гендиректоров показывают следующие типовые проблемы и решения в области увеличения выгод бизнеса от использования ИТ (см. Табл. 1):

Табл. 1. Выгоды от ИТ: типовые проблемы и их решения

Типовые проблемы	Типовые решения (проекты)
1. Недостаточный уровень автоматизации бизнес-процессов	• Автоматизация продаж: внедрение CRM, продающий сайт
2. Выгоды от ИТ загадочны и/или невелики	• Автоматизация управления процессами производства, что позволит сократить затраты и увеличить контроль: внедрение ERP, внутренний портал
3. В области ИТ наша компания отстает от конкурентов	• Автоматизация процессов контроля: внедрение документооборота
4. ИТ вносят недостаточный вклад в повышение доходов бизнеса	• Интеграция информационных систем между собой
5. ИТ явно могли бы помочь сократить затраты на ведение бизнеса и повысить управляемость компании, но это происходит очень медленно	• Разработка ИТ-стратегии
6. Надо быстро внедрять новые информационные системы, но до этого приходится тратить месяцы на внедрение единых классификаторов информации, на чем настаивают ИТ-шники	
7. Говорят, что ИТ сейчас один из главных драйверов развития всех компаний. Почему это не так для нашей компании?	

В Табл. 2 приведены оценки, насколько типовые (наиболее упоминаемые в опросах российских гендиректоров и ИТ-директоров) проекты по ИТ, могут повлиять на типовые ожидаемые выгоды бизнеса от использования ИТ:

Табл. 2. Повышение выгод бизнеса от использования ИТ

Типовые для российских предприятий проекты по ИТ	Повышение доходов	Снижение затрат	Повышение управляемости	Снижение рисков	Новые возможности	Личные амбиции	Итого
<b>Автоматизация направлений бизнеса</b>							
Автоматизация продаж (внедрение CRM)	+++				++	++	7
«Продающий сайт»	++	+			+++	++	8
Автоматизация производства (ERP)		+++					3
Автоматизация документооборота			+++				3
Внедрение BI	++				++	+++	7
Автоматизации управления поставками (SCM)	+	++	++	+	+		7
<b>Инфраструктура ИТ</b>							
ЦОД: создание		---		+++	+	+++	4
ЦОД: аренда				+++	+		4
Сети: резервные каналы связи до всех филиалов			++	+++	++		7
«Облачные вычисления»		?	?	?	++	+++	5?
<b>Управления ИТ</b>							
ИТ-стратегия	++	+	+	+	++	++	9
Каталог ИТ-сервисов и SLA		+	+	+		+	4
Автоматизация службы поддержки ИТ		+	+	+	+	+	5

Обозначения: «+++»: высокое положительное влияние;  
 «++» и «+»: среднее и небольшое положительное влияние;  
 «- -» и «-»: среднее и небольшое негативно влияние;  
 «?»: не ясно какое будет влияние.

Итого, наиболее потенциально уместные проекты для повышения выгод бизнеса от использования ИТ, это:

- автоматизация продаж (внедрение CRM);
- «продающий сайт» (т.е. организация продаж с сайта вашей компании, например, через Интернет-магазин);
- внедрение BI (в первую очередь, системы анализа продаж по продуктам, территориям, времени, клиентам и т.д.);
- автоматизация управления поставщиками (Supply Chain Management);
- разработка ИТ-стратегии (в которой можно разработать комплексный план проектов по достижению требований бизнеса к ИТ)

Все оценки в Табл. 2 и в аналогичных таблицах далее сделаны для условной средней российской компании. Эти данные получены как усреднение результатов проведенных автором этой книги опросов гендиректоров и ИТ-директоров. Для каждой конкретной компании оценки могут быть другими.

## 4. Как снизить риски ИТ

Результаты опросов российских гендиректоров, что они ожидают в области уменьшения рисков ИТ, приведены на Рис. 5



Рис. 5. Уменьшение рисков ИТ: типовые требования

Как правило, гендиректора обычно оценивают риски ИТ, как три показателя:

- время неработоспособности ИТ (как технических средств, так и информационных систем);
- объемы потерянной информации, если что то пойдет не так;
- вероятности кражи и утечек информации.

Результаты опросов гендиректоров показывают типовые проблемы и их решения в области уменьшения рисков ИТ (см. Табл. 3):

Табл. 3. Риски ИТ: типовые проблемы и их решения

Типовые проблемы	Типовые решения (проекты)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Высокие риски ИТ (если что в ИТ откажет, то полкомпания не сможет работать)</li> <li>2. Прекращение поддержки программного обеспечения и технических средств зарубежными ИТ-компаниями (Oracle, SAP, HP, IBM, и вообще все американские, а также европейские компании)</li> <li>3. Возможные утечки информации, хранимой у других компаний (например, в «облаке»), а также информации, передаваемой через Интернет</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Улучшение инфраструктуры ИТ: создание (или аренда) Центра Обработки Данных (ЦОД), а лучше – основного и резервного ЦОДа</li> <li>• Резервные линии связи</li> <li>• Регулярное архивирование данных</li> <li>• Централизация ИТ</li> <li>• Усиление ИБ (Информационной Безопасности)</li> </ul>

В Табл. 4 приведены оценки, насколько типовые проекты по ИТ могут уменьшить типовые ожидаемые риски от использования ИТ:

Табл. 4. Уменьшение рисков ИТ

Типовые для российских предприятий проекты по ИТ	Неработоспособность ИТ	Потеря информации	Утечки информации	Итого
<b>Автоматизация направлений бизнеса</b>				
Автоматизация продаж (внедрение CRM)				
«Продающий сайт»				
Автоматизация производства (ERP)				
Автоматизация документооборота				
Внедрение BI				
Автоматизации управления поставками (SCM)				
<b>Инфраструктура ИТ</b>				
ЦОД: создание	+++	+++	+++	9
ЦОД: аренда	+++	+++	+	7
Сети: резервные каналы связи до всех филиалов	+++	++		5
«Облачные вычисления»	+	++	- -	1
<b>Управления ИТ</b>				
ИТ-стратегия	++	+	+	4
Каталог ИТ-сервисов и SLA	+	+	+	3
Автоматизация службы поддержки ИТ	++	+	+	4

Обозначения: «+++»: высокое положительное влияние;

«++» и «+»: среднее и небольшое положительное влияние;

«- -» и «-»: среднее и небольшое негативно влияние;

«?»: не ясно какое будет влияние.

Итого, наиболее потенциально уместные проекты для уменьшения рисков от использования ИТ, это:

- создание или аренда Центра Обработки Данных, который может существенно уменьшить время неработоспособности ИТ, а также возможные потери информации;
- сети: резервные каналы связи до всех филиалов.

## 5. Как оптимизировать затраты на ИТ

Результаты опросов российских гендиректоров, как оптимизировать затраты на ИТ (как их уменьшить, так и увеличить), приведены на Рис. 6:

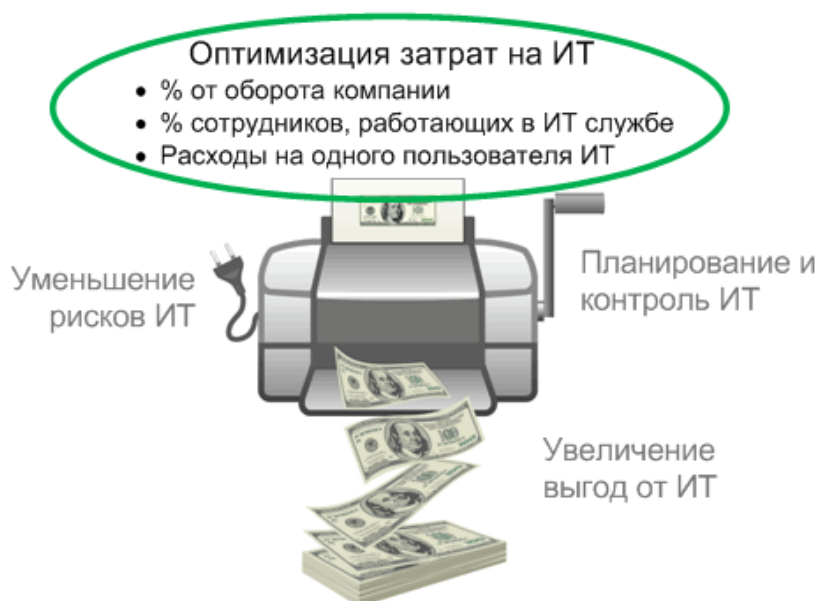


Рис. 6. Оптимизация затрат на ИТ: типовые требования

Как правило, гендиректора оценивают, велики или малы затраты на ИТ в их компаниях, анализируя следующие три показателя:

- % затрат на ИТ от оборота компании;
- % сотрудников, работающих в ИТ-службе, от общего числа сотрудников;
- Расходы на одного пользователя ИТ, в тысячах рублей в год.

Результаты опросов гендиректоров показывают типовые проблемы и их решения в области оптимизации затрат на ИТ (см. Табл. 5):

Табл. 5. Затраты на ИТ: типовые проблемы и их решения

Типовые проблемы	Типовые решения (проекты)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ИТ обходится достаточно дорого</li> <li>2. ИТ-руководитель может потребовать денег (и больших) в любой момент, угрожая, что без этого все рухнет</li> <li>3. ИТ – «черная дыра», деньги и людские затраты велики и непрогнозируемы</li> <li>4. Нехватка квалифицированного персонала по ИТ может привести к неверному выбору информационных систем и технических средств, а также к перебоям в их работе</li> <li>5. Отсутствие человеческих и финансовых ресурсов на новые проекты может привести к неуспеху внедрения</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Аутсорсинг ИТ</li> <li>• Централизация ИТ</li> <li>• Каталог ИТ-сервисов, SLA</li> <li>• ИТ-стратегия</li> </ul> <p>а также:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Виртуализация серверов</li> <li>• Автоматизация службы поддержки ИТ</li> <li>• Облачные вычисления</li> <li>• Улучшение управления проектами по ИТ</li> </ul>

В Табл. 6 приведены оценки, насколько типовые проекты по ИТ, могут оптимизировать затраты на ИТ (как их понизить, так и повысить, если это будет целесообразно для компании в целом):

Табл. 6. Оптимизация затрат на ИТ

Наиболее интересные для российских предприятий проекты по ИТ	% от оборота компании	% сотрудников, работающих в ИТ-службе	Расходы на одного пользователя ИТ	Итого
<b>Автоматизация направлений бизнеса</b>				
Автоматизация продаж (внедрение CRM)				
«Продающий сайт»				
Автоматизация производства (ERP)			-	-1
Автоматизация документооборота				
Внедрение BI			--	-2
Автоматизация управления поставками (SCM)				
<b>Инфраструктура ИТ</b>				
ЦОД: создание	--	-	?	-3 ?
ЦОД: аренда	++	+	+	4
Сети: резервные каналы связи до всех филиалов	-		-	-2 ?
«Облачные вычисления»	++	+	++	5
<b>Управления ИТ</b>				
ИТ-стратегия	+	+	+	3
Каталог ИТ-сервисов и SLA	+	+	++	4
Автоматизация службы поддержки ИТ	+	+	++	4

Обозначения: «+++»: высокое положительное влияние;

«++» и «+»: среднее и небольшое положительное влияние;

«-» и «--»: среднее и небольшое негативно влияние;

«?»: не ясно какое будет влияние.

Итого, вот наиболее потенциально уместные проекты по оптимизации затрат на ИТ:

- аренда ЦОД;
- «облачные вычисления»;
- каталог ИТ-сервисов и SLA;
- автоматизация службы поддержки ИТ.

## 6. Как улучшить контроль и планирование ИТ

Результаты опросов российских гендиректоров, что они ожидают от улучшения планирования и контроля ИТ, проведены на Рис. 7:



Рис. 7. Увеличение планирования и контроля ИТ: типовые требования

Как правило, гендиректора оценивают, хорошо или плохо планируется и контролируется ИТ, рассматривая несколько показателей (к сожалению, малоформулируемых и сложных для оценки):

- контроль ИТ;
- планирование ИТ;
- мотивация сотрудников ИТ.

Результаты опросов гендиректоров показывают типовые проблемы и их решения в области планирования и контроля ИТ:

Табл. 7. Планирование и контроль ИТ: типовые проблемы и их решения

Типовые проблемы	Типовые решения (проекты)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Непонятно, как контролировать и планировать работу ИТ-службы</li> <li>2. Сотрудники ИТ, включая ИТ-директора, малоуправляемы и говорят на своем языке, непонятном бизнесу</li> <li>3. Сотрудники ИТ слабо понимают, зачем ИТ нужны бизнесу</li> <li>4. Уход каждого сотрудника ИТ становится трагедией (а уходят они часто)</li> <li>5. Непонятно, с чего начать в области ИТ: то ли сайт создать, то ли CRM внедрить</li> <li>6. При начале многих новых проектов по ИТ надо «откатывать» старые, недовнедренные или вообще неверно выбранные</li> <li>7. Проекты по ИТ требуют больше и ресурсов и времени. А качество их выполнения – так себе</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ИТ-стратегия</li> <li>• Каталог ИТ-сервисов, SLA</li> <li>• ЦОД: создание или аренда</li> <li>• Централизация ИТ</li> <li>• Автоматизация службы поддержки ИТ</li> </ul>

В Табл. 8 приведены оценки, насколько типовые проекты по ИТ, могут улучшить планирование и контроль ИТ:

Табл. 8. Улучшение планирования и контроля ИТ

Типовые для российских предприятий проекты по ИТ	Контроль ИТ	Планирование ИТ	Мотивация сотрудников ИТ	Итого
<b>Автоматизация направлений бизнеса</b>				
Автоматизация продаж (внедрение CRM)				
«Продающий сайт»				
Автоматизация производства (ERP)				
Автоматизация документооборота	+			1
Внедрение BI				
Автоматизации управления поставками (SCM)				
<b>Инфраструктура ИТ</b>				
ЦОД: создание	+		++	3
ЦОД: аренда	+		+	2
Сети: резервные каналы связи до всех филиалов				
«Облачные вычисления»	+	++		3
<b>Управления ИТ</b>				
ИТ-стратегия	+++	+++	++	8
Каталог ИТ-сервисов и SLA	++	+	+	4
Автоматизация службы поддержки ИТ	++	+	+	4

Обозначения: «+++»: высокое положительное влияние;

«++» и «+»: среднее и небольшое положительное влияние;

«-» и «-»: среднее и небольшое негативно влияние;

«?»: не ясно какое будет влияние.

Итого, вот наиболее потенциально уместные проекты по улучшению планирования и контроля ИТ:

- разработка ИТ-стратегии;
- каталог ИТ-сервисов и SLA;
- автоматизация службы поддержки ИТ.



## 7. Определение требований бизнеса к ИТ в рамках разработки ИТ-стратегии или стратегии цифровой трансформации бизнеса

Определение требований бизнеса к ИТ является самым первым этапом разработки ИТ-стратегии:

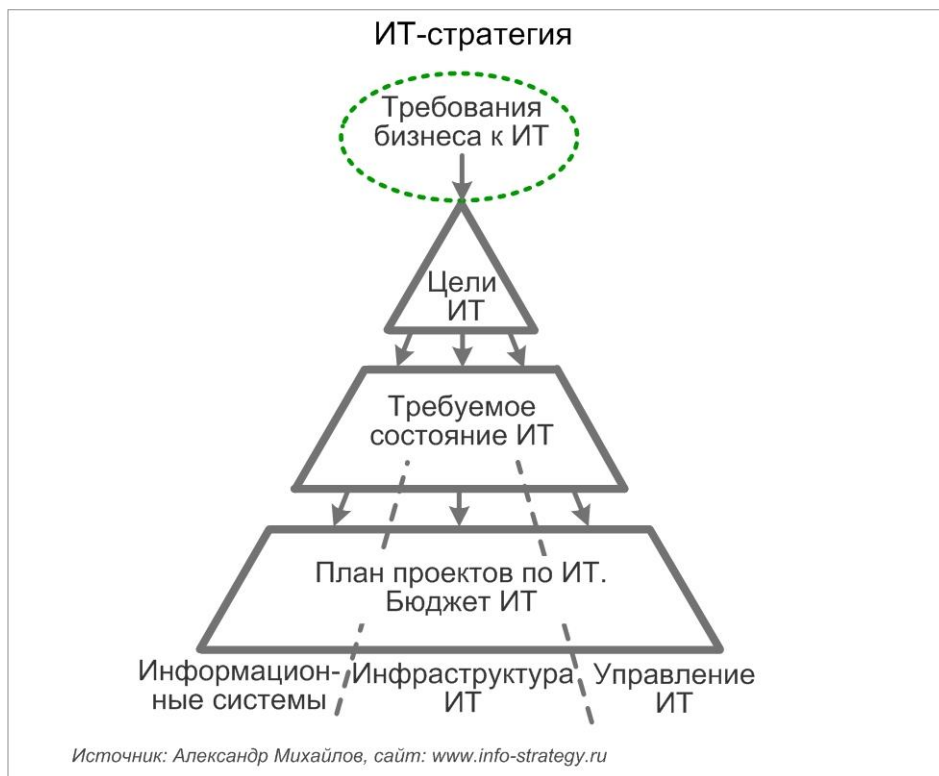


Рис. 8. Место требований бизнеса к ИТ в ИТ-стратегии

Разработка ИТ-стратегии подробно рассмотрена в моей 450-страничной книге [«ИТ-стратегия: лучший международный и российский опыт»](#).

Требования бизнеса к ИТ, также являются и начальным этапом разработки стратегии цифровой трансформации бизнеса:



Рис. 9. Место требований бизнеса к ИТ в стратегии цифровой трансформации бизнеса

Разработку ИТ-стратегии (а также стратегии цифровой трансформации бизнеса) лучше делать в несколько этапов: сначала разработать основу ИТ-стратегии (параллельно с аудитом ИТ), а потом доработать что получилось до полноценной ИТ-стратегии или стратегии цифровой трансформации бизнеса.



Рис. 10. Этапы разработки ИТ-стратегии развития (вариант а)

Также ИТ-стратегию (и стратегию цифровой трансформации бизнеса) можно разработать как традиционный консалтинговый проект, в три этапа:

- Анализ текущего состояния ИТ
- Разработка требуемого через несколько лет состояния ИТ
- Планирование проектов по ИТ



Рис. 11. Этапы разработки ИТ-стратегии (вариант б)

## 8. Типовые варианты выявления требований бизнеса к ИТ на 1 год и более

Рекомендации в зависимости от того, что надо улучшить:

- если требования бизнеса к ИТ уже есть, лучше провести [аудит выполнения требований к ИТ](#).  
Аудит должен дать независимую оценку, адекватны ли требования бизнеса к ИТ в вашей компании. Вряд ли вашей компании надо работать также четко как Google, IBM и другие ИТ-компании, но надо быть не хуже ваших основных конкурентов.
- если есть возможность, лучше также спланировав развитие на 1-3 года всех остальные элементы ИТ (информационные системы, инфраструктура, управление ИТ) в рамках [совместной с консультантами разработки ИТ-стратегии](#).
- если гендиректор вашей компании обеспокоен (или наоборот, воодушевлен) цифровой трансформацией бизнеса, то запланировать развитие оргструктуры ИТ-службы (да и всех основных элементов ИТ) можно в рамках разработки [стратегии цифровой трансформации бизнеса](#) (или его первого шага — [стратегии создания единой цифровой платформы бизнеса](#)).

А вот рекомендации в зависимости от размеров компаний:

- для малых компаний вряд ли уместен консалтинг по разработке требований к ИТ. Однако, может быть уместен вариант [обучения по ИТ-стратегии с параллельной разработкой ИТ-стратегии](#), все работы могут быть уместны и по стоимости и по количеству;
- для средних компаний уместен [аудит выполнения требований к ИТ](#), а также [совместной с консультантами разработки ИТ-стратегии](#).
- для крупных компаний уместен любой [консалтинг](#), с учетом всех особенностей компании.

# Приложение 1. Помощь в разработке ИТ-стратегии и стратегии цифровой трансформации бизнеса

## Центр компетенций по ИТ-стратегии и стратегиям цифровой трансформации

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

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), АBBYY и другие;
- Услуги: консалтинг и обучение по ИТ-стратегиям и улучшению управления ИТ:

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

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

## Отзывы ИТ-директоров



**МАГНИТОГОРСКИЙ  
МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ  
КОМБИНАТ**

«Задача разработать стратегию развития ИТ нашей компании стояла перед нами давно. Однако организационные сложности, связанные с обоснованием бюджета под столь дорогостоящий проект не давали нам к ней подступиться. Мы искали пути удешевления при сохранении высокого уровня качества итогового документа. Как всегда, помог Интернет: там мы нашли очень хороший сайт по ИТ-стратегии – это был сайт Александра Михайлова и его компании «Консалтинг по управлению ИТ».

В результате совместной работы с компанией Александра (начав с обучения всех наших ИТ-менеджеров) нам удалось разработать высококачественную ИТ-стратегию, что было подтверждено успешной защитой ее перед высшим руководством компании, а также положительными рецензиями, за которыми мы обратились в консалтинговые подразделения некоторых крупных российских и международных компаний.

Александр предложил методику разработки ИТ-стратегий (пирамида), понятную ИТ-менеджерам и в то же время позволяющую использовать ряд сложных консалтинговых подходов. Приятно, что бизнес-руководству нашей компании и методика и результаты также оказались понятны.

Теперь у нас есть очень хорошая основа для постепенного внедрения портфельного управления ИТ-проектами и стратегического управления ИТ».

*Феоктистов В.Н., директор "ММК-Информсервис"  
(группа компаний «Магнитогорский металлургический комбинат»)*



«С компанией Александра Михайлова мы сотрудничаем уже несколько лет, вначале я прошел обучение по курсу «Разработка ИТ-стратегии», потом мы провели корпоративное обучение, сейчас постепенно разрабатываем ИТ-стратегию, параллельно улучшая и управление ИТ и взаимоотношения ИТ и бизнеса (ИТ-процессы, оргструктуру, анализ удовлетворенности пользователей ИТ и др.). Александр, являясь опытным экспертом по ИТ, предлагает понятную методику разработки ИТ-стратегий, в соответствии с которой, ИТ-стратегию могут дорабатывать сами ИТ-менеджеры.

Я придерживаюсь мнения, что консалтинг надо делать не максимально быстро (не успевая, собственно, внедрять рекомендации), а поступательно, постоянно разрабатывая рекомендации и контролируя их реализацию. При этом очень важно обеспечивать согласованность различных проектов по улучшению ИТ.

Рассчитываем на дальнейшее долгосрочное сотрудничество по доработке и поддержке ИТ-стратегии, плана проектов по ИТ, улучшению управления ИТ».

*Табачков С.Г., начальник ИТАТ, ОАО «Нефтегазовая компания «Славнефть»*



**НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
РАСЧЕТНЫЙ  
ДЕПОЗИТАРИЙ**  
ГРУППА КОМПАНИЙ МОСКОВСКАЯ БИРЖА

«Александр Михайлов вел у меня курс по ИТ-стратегии. Во время данного курса я понял, что вместо того, чтобы самому разработать ИТ-стратегию, тратя на это большое время и, возможно, сделав массу ошибок, лучше пригласить для разработки серьезной ИТ-стратегии большой компании квалифицированного консультанта по ИТ-стратегиям, коим Александр, определенно является.

В рамках работ по аудиту был проведен подробный анализ управления ИТ и автоматизации бизнес-процессов. Были выявлены основные проблемные области и разработан план проектов по улучшению управления ИТ и доработки информационных систем. Особо впечатлил объем работы по анализу уровня автоматизации всех основных бизнес-процессов нашей компании. Все работы были выполнены с высоким качеством и в срок».

*А.П. Семин, руководитель Департамента нормативно-технологического обеспечения  
Национального Расчетного Депозитария (группа компаний ММВБ)*

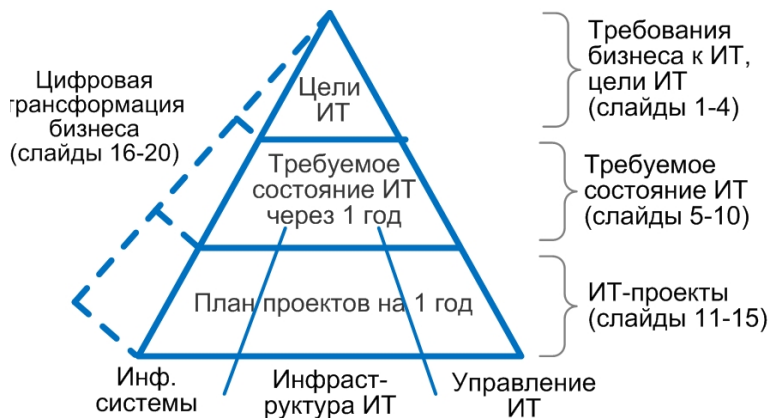
**Отзывы по обучению (корпоративному, дистанционному, очному) по ИТ-стратегии, проведенному сотрудниками компании «Консалтинг по управлению ИТ»**

- ✓ «Курс отлично систематизирует знания в области ИТ-стратегии. Основная изюминка — синтез различных методик стратегического управления ИТ и практического опыта автора курса (Александра Михайлова). Результатом синтеза стала уникальная методика разработки ИТ-стратегии, которая может быть применена на практике. Основная идея методики проста, подкреплена методологией и примерами. Интересно было пообщаться и посмотреть презентации ИТ-стратегий, тех, кто ранее учился на курсах А.Михайлова и довел разработанные ИТ-стратегии до практического использования в своих компаниях. После одной такой презентации, проведенной прямо во время обучения по Skype, стало понятно, что ИТ-стратегия может стать мощным инструментом ИТ-менеджера и позволяет согласовать ИТ-проекты с тем, что нужно бизнесу, а не только ИТ-службе. Т.е. ИТ-менеджер может начать говорить с представителями бизнеса на их языке». *Крот Андрей, руководитель службы ИТ, ООО «Командор», г. Красноярск*
- ✓ «Обучался науке (или искусству) разработки ИТ-стратегии в 2014 году. Данное обучение, в отличие от других теоретических курсов в области стратегии, очень конкретно и близко к практике. Александр дает множество примеров из своего богатого опыта, что помогает пониманию задачи. Предлагаемая методика разработки ИТ-стратегии очень гибкая, и начав с простого документа (презентации) можно при желании развить его до уровня совета директоров. Лично для меня курс был полезен и соответствовал моим ожиданиям». *Игорь Гуцин, Head of Information Technology Service, АBBYY*
- ✓ 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. Обучение по ИТ-стратегии действительно интересно и полезно для расширения взгляда на бизнес в целом». *Нижников М.Г., начальник УИТ, Московский монетный двор Гознака, Москва*
- ✓ «Методика разработки стратегии адаптирована под существующие реалии России и может быть масштабирована и детализирована под различные требования. С экономической точки зрения курс выгоден, так как учит ИТ руководителя стратегическому управлению ИТ и в тоже время предприятие обучаемого получает 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. Дополнительной ценностью курса является, что он рассчитан на руководителей средних предприятий и не требует специальных знаний. Курс может быть рассмотрен как старт в сфере управления ИТ, а также интересен специалистами со стажем. Методика разработки стратегии адаптирована под существующие реалии России и может быть масштабирована и детализирована под различные требования». *Любимов Евгений, к.т.н., Директор ИТ Департамента, РА ДВ Регион, Владивосток*
- ✓ «Данный курс многократно превзошел мои ожидания. Качество подачи материала и уклон в сторону практики выше всяких похвал. После окончания курса удалось самостоятельно сделать черновую стратегию развития ИТ для своего предприятия». *Новиков Алексей Владимирович, начальник отдела ИТ, ООО «Кроностар», г.Шарья*
- ✓ *Другие отзывы см. на: [www.info-strategy.ru/comments](http://www.info-strategy.ru/comments)*

## Разработка основы ИТ-стратегии параллельно обучению

Многие ИТ-директора хотели бы разработать ИТ-стратегию. Часто это нужно для обоснования важных проектов или ИТ-бюджета. Но или времени не хватает или денег, чтобы заказать разработку ИТ-стратегии. И почти ни у кого нет знания методологий разработки стратегий.

Упрощенно, ИТ-стратегия может выглядеть как пирамида:



### Основа ИТ-стратегии уместна:

- для совсем небольших компаний, до 100 пользователей ИТ;
- как самое начало работ по ИТ-стратегии.

### Основа ИТ-стратегии не нужна:

- если вы не используете ИТ в своей работе. Совсем не используете, даже Интернет и калькулятор.

Предлагается помощь в разработке основы ИТ-стратегии параллельно обучению по ИТ-стратегии.

*Для малых компаний с числом пользователей ИТ до 100 человек, предлагается дистанционное обучение в группе ИТ-менеджеров других компаний. Во время обучения реально разработать ИТ-стратегию для малых компаний и совсем небольшую, на 15-20 слайдов.*

*Для средних по размеру компаний с 100-1000 пользователей ИТ уместно как обучение в группе ИТ-директоров других компаний, так и [корпоративное обучение](#).*

*Для компаний с более 1000 пользователей ИТ (точнее с более 20 сотрудниками ИТ), предлагается [корпоративное обучение](#), ровно для сотрудников этой компании. В этом случае можно не только обучить всех ИТ-менеджеров как разрабатывать и поддерживать ИТ-стратегию, но и провести всем вместе десяток «мозговых штурмов» обсуждением вариантов развития ИТ.*

В рамках разработки основы ИТ-стратегии на 15-20 слайдов рассматриваются большинство разделов ИТ-стратегии, но совсем кратко. Это неглубокое рассмотрение связано с тем, что методика разработки основы ИТ-стратегии предназначена, в основном, для обучения ИТ-руководителей, что такое ИТ-стратегия и что он может разработать самостоятельно (или с небольшой помощью консультантов).

### Варианты для компаний до 100 пользователями ИТ

Обучение проводится дистанционно (по Skype), каждый год в октябре-ноябре (иногда и в марте-апреле) по вторникам и четвергам, с 16.00 по 18.00 по Московскому времени (не исключено время 12.00-14.00 и 19.00-21.00).

Обучение проводит [Александр Михайлов](#), который разработал десятки ИТ-стратегий для крупных и средних компаний, а также обучил разработке ИТ-стратегий более 350 ИТ-менеджеров.

Для разработки ИТ-стратегии требуется выполнять семь заданий. На каждое задание есть по одной лекции по теоретической части, и по одному обсуждению, что имен-

но у вас получилось, и что не получилось. И через 2 месяца у вас будет ИТ-стратегия, хотя и точно небольшая, на 15-20 слайдов.

Все эти предложения для ИТ-служб с числом сотрудников не более 10 человек и до 100 пользователей ИТ. Требуется и дополнительное согласование до начала работ.

С учетом аналогичных обучений, проводимых с 2013 года, предлагаем варианты:

Параметры		Варианты («простая» стратегия на 15-20 слайдов)			
		1. Обучение и самостоятельная разработка		2. Обучение + персональные консультации	
		а) ИТ-стратегии	б) стратегии цифровой трансформации бизнеса	а) ИТ-стратегии	б) стратегии цифровой трансформации бизнеса
Обучение и обсуждение в группе:	по ИТ-стратегии	√	√	√	√
	по стратегии цифровой трансформации	—	√	—	√
Персональные консультации		—	—	√	√
Аудит имеющихся документов [по стратегии и плану проектов по ИТ]		—	—	—	—
Совместная разработка с консультантами		—	—	—	—
Время, месяцев		1,5	2	1,7	2

### Варианты для компаний с 100-1000 пользователями ИТ

Это предложения для компаний с 7-30 сотрудниками ИТ и с 100-1000 пользователями ИТ, когда целесообразно как привлечь сотрудников ИТ к разработке ИТ-стратегии или стратегии цифровой трансформации бизнеса, так и к ее последующей доработке. Требуется и дополнительное согласование до начала работ.

Параметры		Варианты («простая» стратегия на 15-20 слайдов)			
		3. Обучение + персональные консультации + аудит		4. Обучение + персональные консультации + аудит + помощь в разработке	
		а) ИТ-стратегии	б) стратегии цифровой трансформации бизнеса	а) ИТ-стратегии	б) стратегии цифровой трансформации бизнеса
Обучение и обсуждение в группе:	по ИТ-стратегии	√	√	√	√
	по стратегии цифровой трансформации	—	√	—	√
Персональные консультации		√	√	√	√
Аудит имеющихся документов [по стратегии и плану проектов по ИТ]		+-	+-	√	√
Интервью с ИТ-директором, его заместителями и куратором ИТ		+-	+-	√	√
Совместная разработка с консультантами (обсуждение недостатков и возможных проектов)		—	—	+-	+-
Время, месяцев		2,2	2,5	2,5	2,8
Стоимость, тыс. руб.		200 / 250	250 / 300	350	400

### Варианты для компаний с более 1000 пользователями ИТ

Для ИТ-менеджеров крупных компаний видится уместным очное корпоративное обучение (на 3-5 дней), лучше сразу после него начать и разработку ИТ-стратегии, но не на 15-20 слайдов, а существенно больше, страниц на 100.



## Совместная с консультантами разработка ИТ-стратегии на 50-150 страниц

Далее рассмотрена разработка ИТ-стратегии на 50-150 страниц, совместно силами консультантов и ИТ-директора. Такие ИТ-стратегии часто требуют участия гендиректора крупных и средних компаний. Однако, для разработки ИТ-стратегии на сотню страниц, требуется существенно больше сил и знания методик, чем на разработку основы ИТ-стратегии на 10-15 слайдов.



### Разработка «средней» ИТ-стратегии уместна:

- для средних по размеру компаний (250-2500 пользователей ИТ);
- если надо обосновать ИТ-бюджет или крупный проект по ИТ;
- если надо согласовать развитие ИТ с бизнес-руководством и пользователями;
- если надо сделать свою ИТ-службу лучше, чем у конкурентов;
- если у ИТ-директора и гендиректора есть понимание, что стратегии могут дать существенный и долгосрочный выигрыш.

### Когда разработка «средней» ИТ-стратегии не нужна:

- когда нет ни стратегии бизнеса, ни планов проектов по бизнесу и ИТ;
- для небольших компаний, которые мало зависят от ИТ (т.е. спокойно может работать без компьютеров и день, и два).

### Ожидаемые выгоды для бизнеса и ИТ от разработки «средней» ИТ-стратегии.

Выгоды могут быть большие, реально и существенно увеличить выгоды от ИТ и улучшить управление ИТ.

### Кому лучше разрабатывать «среднюю» ИТ-стратегию

Оптимальна совместная разработка консультантами и ИТ-директорами, с участием других ИТ-менеджеров и гендиректора (или куратора ИТ, в больших компаниях это не всегда гендиректор).

Это вариант для тех, кому нужна ИТ-стратегия на полсотни — сотню страниц. Часто такое требование выставляет гендиректор, который считает, что десяток слайдов по стратегии – это как-то маловато. ИТ-директора, уже имеющие опыт разработки ИТ-стратегий, понимают, что для реального планирования развития хотя бы всех основных элементов ИТ, надо хотя бы с полсотни страниц.

В отличие от разработки «простой» ИТ-стратегии этак на 15 слайдов, методы, используемые для разработки «средней» ИТ-стратегии, гораздо сложнее и требуют опыта их использования.

Для работ по совместной разработке консультантами и ИТ-директором ИТ-стратегии этак на сотню страниц, за 2011-2016 годы была разработана специальная методология, [«пирамида Михайлова»](#). Используется специально разработанный набор методик и типовая форма ИТ-стратегии (в рамках чисто консалтинговых проектов все это выбирается для конкретной компании, однако и стоит в разы дороже).

Поэтому при разработке «средней» ИТ-стратегии предлагается совместная с консультантами разработка ИТ-стратегии, привязанная к обучению, в том числе и для того, чтобы вовремя выполнить все этапы работ.

Предлагается несколько вариантов совместной с консультантами разработки «средней» ИТ-стратегии на 50-150 страниц (сравнение см. в Табл. 9):

Табл. 9. Типовые варианты разработки «средней» ИТ-стратегии

Основные параметры	Варианты «средней» ИТ-стратегии			
	50-70 страниц, помощь в разработке	70-100 страниц, совместно с консультантами	100-150 страниц, совместно с консультантами	100-150 страниц, консалтинг
Обучение по ИТ-стратегии	√ (обучение - в группе, обсуждение - корпоративное, по Skype)	√ (корпоративное по Skype)	√ (корпоративное, в офисе)	√ (корпоративное, в офисе, необязательно)
Аудит текущего состояния ИТ	-	√	√	√
Анализ информатизации бизнес-процессов	-	-	√	√
Человеко-дней работ по разработке ИТ-стратегии	40-70	60-100	80-120	80-120
Участие сотрудников заказчика в разработке ИТ-стратегии, %	80	50	50	20
Целесообразное число пользователей ИТ в компаниях	100-250	250-1000	500-10 тыс.	500-10 тыс.
Время, месяцев	3	3-4	3-4	3-4

Примерный план разработки «средней» ИТ-стратегии (ее вариантов 1-3):



*Помощь в выборе варианта разработки ИТ-стратегии*

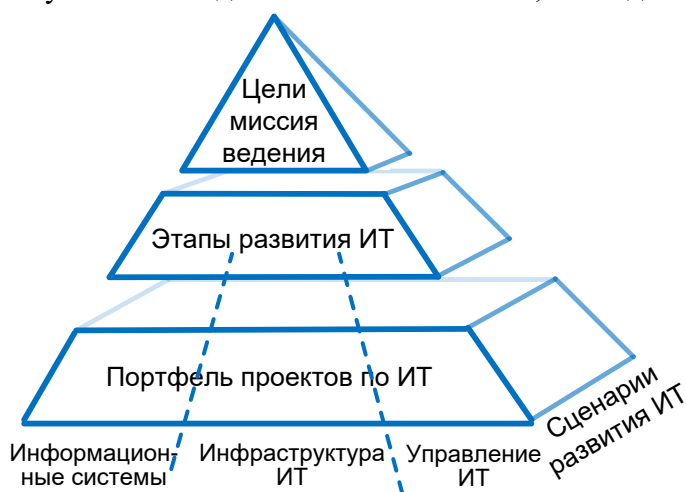
Более подробная информация: [www.info-strategy.ru/services/it-strategy-medium](http://www.info-strategy.ru/services/it-strategy-medium)

Для записи на консультацию по выбору варианта разработки ИТ-стратегии, напишите по адресу [info@info-strategy.ru](mailto:info@info-strategy.ru)

Возможна помощь в подготовке Технического Задания на разработку ИТ-стратегии.

## Консалтинг по разработке подробной ИТ-стратегии (и/или стратегии цифровой трансформации бизнеса) на 150-300 страниц

«Подробная» ИТ-стратегия — это 150-300 страниц текста, включая все основные элементы ИТ, а также анализ нескольких вариантов развития ИТ. Такая ИТ-стратегия уместна как для больших компаний, так и для средних, сильно зависящих от ИТ.



**Разработка «подробной» ИТ-стратегии уместна:**

- для крупных компаний, а также средних по размеру компаний (от 1 тысячи пользователей ИТ), сильно зависящих от ИТ.

**Когда разработка «подробной» ИТ-стратегии не нужна:**

- для малых и средних компаний, слабо зависящих от ИТ;
- если нет ресурсов на оплату 100 и более человеко-дней работ.

### Ожидаемые выгоды для бизнеса и ИТ от разработки «подробной» ИТ-стратегии

Пожалуй, подробные ИТ-стратегии — лучший инструмент планирования развития ИТ на несколько лет вперед для крупных и средних компаний. Выгоды могут быть самые большие, как для бизнеса, так и для ИТ.

Однако, надо иметь в виду, что сама по себе разработка сотни страниц по ИТ-стратегии еще не гарантия успеха. Стратегии надо еще и выполнять. Если опыта разработки и выполнения ИТ-стратегий нет ни у ИТ-директора, ни у компании, не факт, что пара сотен страниц ИТ-стратегии сильно помогут. Скорее, более уместным в начале разрабатывать (и пробовать выполнять) меньшие ИТ-стратегии, на 50-100 страниц.

### Размеры компаний, для которых уместна «подробная» ИТ-стратегия

Наибольший положительный эффект может быть для крупных компаний (более 10 тысяч пользователей ИТ) и средних компаний (1-10 тысяч пользователей ИТ), сильно зависящих от ИТ.

### Кому лучше разрабатывать «подробные» ИТ-стратегии

«Подробные» ИТ-стратегии лучше разрабатывать профессиональным консультантам по ИТ-стратегии, уже участвовавшим в проектах по разработке ИТ-стратегий для крупных российских компаний, знающих методики разработки ИТ-стратегии, имеющих опыт практического руководства ИТ-службами.

#### *Подготовка коммерческого предложения по разработке ИТ-стратегии*

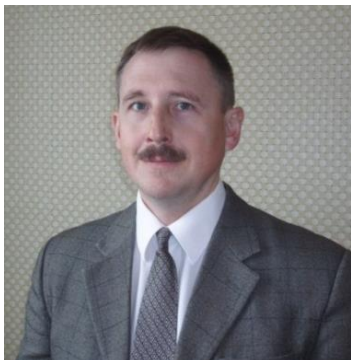
*Более подробная информация по «подробной» ИТ-стратегии на 150-300 страниц:*

- информация по этой услуге: [www.info-strategy.ru/services/it-strategy-full](http://www.info-strategy.ru/services/it-strategy-full)

*Для записи на консультацию по ИТ-стратегии напишите по адресу [info@info-strategy.ru](mailto:info@info-strategy.ru)*

*Возможна помощь в подготовке Технического Задания на разработку ИТ-стратегии, проведении корпоративного обучения (или мастер-класса) по ИТ-стратегии.*

## 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»

### Как разработать ИТ-стратегию

Разработка основы  
ИТ-стратегии на 15 слайдов  
на 1 год

**Текст данной книги**  
(«Требования бизнеса к ИТ: что и как надо планировать на 1 год и более, как это учесть в ИТ-стратегии и стратегии цифровой трансформации бизнеса»)  
Десятки статей и сотни страниц по ИТ-стратегиям  
сайт [www.info-strategy.ru](http://www.info-strategy.ru)



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.