

## Цифровая трансформация бизнеса: где место ИТ-директора? Типовые варианты

*Автор: Александр Михайлов, MBA по стратегическому управлению, Генеральный директор компании «Консалтинг по управлению ИТ», [mag@info-strategy.ru](mailto:mag@info-strategy.ru)*

*Материал статьи построен на базе лучшего международного опыта 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 ведущих российских бизнес школах.
- разработка ИТ-стратегий десятков крупных российских предприятий, помощь в разработке более трех сотен ИТ-стратегий.

Совсем недавно на конгрессе «Белые ночи» в Питере я выступал на секции по «Цифровой трансформации бизнеса». Участников был полный зал, времени много, дискуссия получилась многогранной и плодотворной, были рассмотрены точки зрения ИТ-директоров, гендиректоров, сотрудников HR-служб.

Поначалу дискуссия шла по направлению «хайп ли Цифровая трансформация бизнеса или же самое главное сейчас для компаний?». Обсуждение показало, что есть элементы и хайпа, и реальных выгод для бизнеса (например, «Яндекс-такси»), но для ИТ-директоров вопрос скорее не в этом, а в том, возглавит ли ИТ-директор модную сейчас волну «Цифровой трансформации бизнеса», или же эта волна может смести ИТ-директора. К сожалению, в России уже есть ряд примеров передачи ИТ-директоров в подчинение некому человеку, которого гендиректор решил назначить «Директором по цифровой трансформации» (или «CDO», Chief Digital Officer).

Этот текст написан на основе:

- личного опыта автора, который много лет работал в IBM Russia единственным специалистом по оргструктурам ИТ-служб и участвовал в десятках консалтинговых проектах по реорганизации ИТ-служб крупнейших российских компаний;
- материалов секции «Роли ИТ-Директоров в цифровой трансформации бизнеса. Карьерные траектории CIO, CDO» конгресса «Белые ночи» в Санкт-Петербурге, май 2019;
- информации с [сайта](#) по ИТ-стратегии и цифровой трансформации бизнеса, который ведет автор этого текст, а также опыта консалтинга и обучение по для ИТ-директоров и гендиректоров российских компаний.

## Типовые варианты ответственных за цифровую трансформацию бизнеса: выгоды и недостатки

Для того, чтобы понять место ИТ-директора в цифровой трансформации бизнеса рассмотрим оргструктуру ИТ-службы в типовой российской компании среднего и крупного размера.

Место ответственного за цифровую трансформацию бизнеса (если это не ИТ-директор, а другой человек) может как на уровне ИТ-директора, так и выше или ниже него (см. Рис. 1):

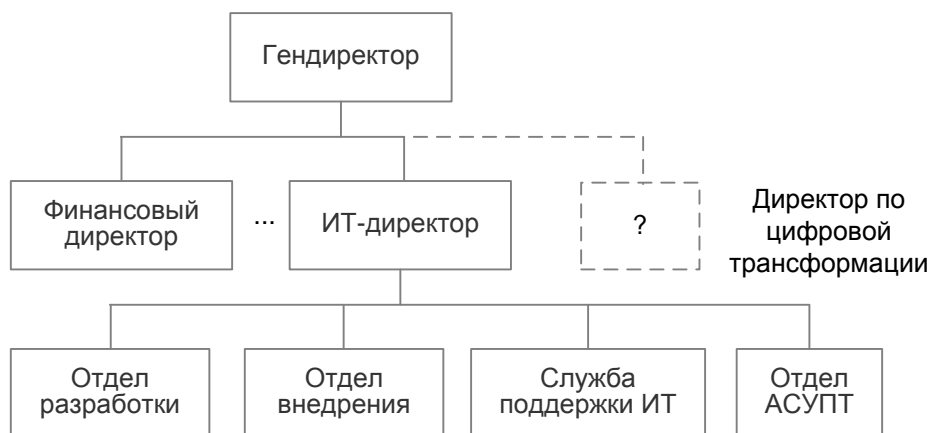


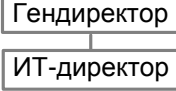
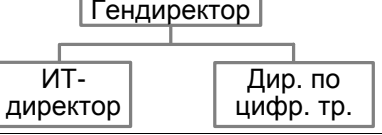
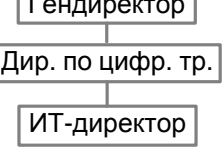
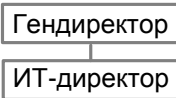
Рис. 1. Возможное место ответственного за цифровую трансформацию бизнеса

Вот типовые варианты ответственных за цифровую трансформацию бизнеса (CDO):

- 0) Специальных ответственных нет;
- 1) На одном уровне с ИТ-директором;
- 2) Новый руководитель ИТ-директора;
- 3) Уже имеющийся куратор ИТ от бизнеса;
- 4) Новый менеджер, подчинен ИТ-директору;
- 5) Новая функция ИТ-директора;
- 6) Новый советник и/или рабочая группа по цифровой трансформации;
- 7) Новый ИТ-директор, который займется и цифровой трансформацией.

Выгоды и недостатки типовых вариантов ответственных за цифровую трансформацию бизнеса сведены в Табл. 1:

Табл. 1. Типовые варианты ответственных за цифровую трансформацию бизнеса: оценки выгод и недостатков

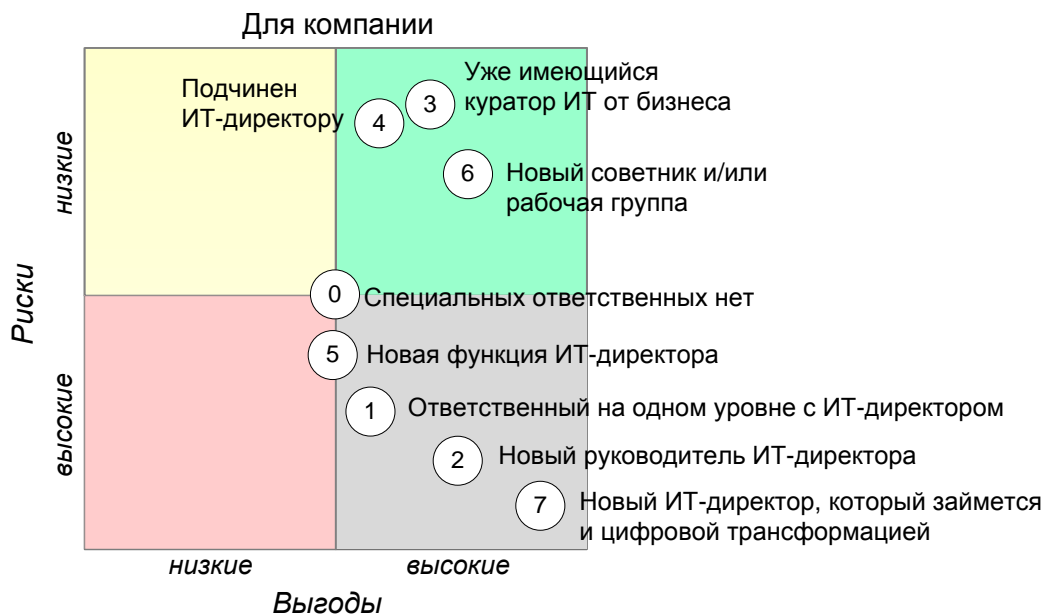
N	Оргструктура	Выгоды и недостатки	
		для компании	для ИТ-директора
0	Специальных ответственных нет 		
1.	На одном уровне с ИТ-директором 	+ ускорение цифровой трансформации бизнес-процессов - конфликты между ИТ-директором и директором по цифровой трансформации	+ сохранение должности и зарплаты - понижение статуса
2.	Новый руководитель ИТ-директора 	+ более быстрая цифровая трансформация бизнес-процессов - ИТ может вовсе перестать работать - увеличение уровней управления	+ возможно уменьшение ответственности за внедрение новых инф. систем - понижение должности и статуса - возможно понижение зарплаты
3.	Уже имеющийся куратор ИТ от бизнеса 	- небыстрый ход цифровой трансформации бизнес-процессов	+ сохранение старых (и хороших) должности и статуса

N	Оргструктура	Выгоды и недостатки	
		для компании	для ИТ-директора
4.	<p>Подчинен ИТ-директору</p>	<p>+ ИТ будет работать без сбоев</p> <p>- цифровая трансформация бизнес-процессов вряд ли существенно ускорится</p>	<p>+ сохранение или увеличение статуса и должности</p> <p>+ - ответственность еще и за цифровую трансформацию</p>
5.	<p>Новая функция ИТ-директора</p>	<p>+ ИТ будет работать без сбоев</p> <p>- цифровая трансформация бизнес-процессов вряд ли существенно ускорится</p>	<p>+ сохранение или увеличение статуса и должности</p> <p>+ - ответственность еще и за цифровую трансформацию</p>
6.	<p>Комитет (рабочая группа или советник) по цифровой трансформации)</p>	<p>+ ИТ будет работать без сбоев</p> <p>+ достаточно вероятно, что цифровая трансформация и ускорится</p>	<p>+ сохранение должности и статуса</p> <p>- надо еще в одной рабочей группе работать</p>
7.	<p>Новый ИТ-директор, который займется и цифровой трансформацией</p>	<p>+ возможно ускорение цифровой трансформации бизнес-процессов</p> <p>- ИТ может работать хуже несколько месяцев. Но не факт что потом будет лучше.</p>	<p>+ не надо ругаться с гендиректором, можно выпасться (после увольнения),</p> <p>- надо искать новую работу</p>

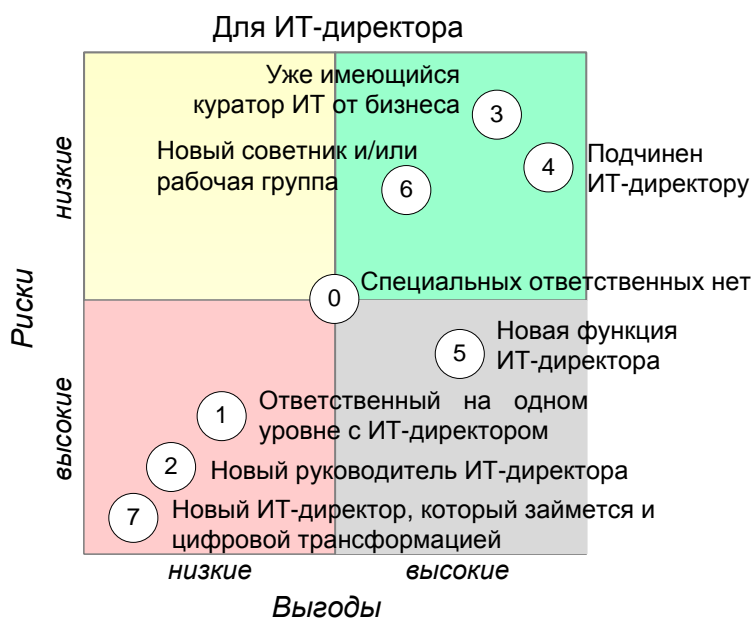
### Сравнение выгод и рисков типовых вариантов ответственных за цифровую трансформацию бизнеса

Выгоды и риски вариантов ответственных за цифровую трансформацию бизнеса, для компании в целом и лично для ИТ-директора, сильно отличаются и рассмотрены на Рис. 2 и Рис. 3. Формы этих диаграмм и типовые рекомендации по каждой из их областей рассмотрены в моей [книге](#) «ИТ-стратегия: лучшие международные и российские практики», 450 страниц.

Приведенные оценки сделаны автором этого текста на основе знакомых ему российских компаний и опыта реорганизации оргструктур ИТ-служб для каждой конкретной компании оценки могут быть и другими, скорее это повод задуматься о своих личных перспективах как ИТ-директора или Директора по цифровой трансформации.



*Рис. 2. Оценки (для компании в целом) выгод и рисков типовых вариантов ответственных за цифровую трансформацию бизнеса*



*Рис. 3. Оценки (для ИТ-директора) выгод и рисков типовых вариантов ответственных за цифровую трансформацию бизнеса*

Рассмотренный на диаграммах анализ выгод и рисков для компании в целом и конкретно для ИТ-директора (также и для ИТ-службы) показывает, что наиболее выгодные и наименее рискованные варианты это:

- а) создание нового комитета (или привлечение отдельного советника) по цифровой трансформации бизнеса (это вариант 6 в диаграммах и таблице);
- б) новая функция уже имеющегося куратора от бизнеса (человек, которому подчинен ИТ-директор) (вариант 3). Однако этот вариант может быть применим при выполнении ряда условий:
  - куратор ИТ от бизнеса хорошо понимает бизнес-процессы компании, а также ИТ-технологии, особенно новые и применимые в вашей компании;
  - должно быть некоторое свободное время для этой работы, то есть вряд ли это гендиректор, у которого время точно нет.
- в) новый сотрудник ИТ-директора (вариант 4). Также требуется соблюдение ряда условий:

- этот новый сотрудник должен понимать и бизнеса-процессы компании, и ИТ-технологии, применимые для данной компании, особенно новые;
- должно быть хорошее понимание имеющихся в вашей компании информационных систем, баз данных, классификаторов информации и возможности по их развитию.

Очень многие мои знакомые ИТ-директора считают, что «Ответственный за цифровую трансформацию бизнеса» - это человек, который должен заниматься данными и бизнес-процессами и быть еще одним подчиненным ИТ-директора. Однако наверное практически все гендиректора, с которыми я обсуждал этот вопрос, полагали, что может еще и рано что-то в ближайшие месяцы делать для своей компании, но потом это должен быть отдельный ответственный за «Цифровую трансформацию бизнеса». Вопрос только, на уровне ИТ-директора или ИТ-директор должен быть у него в подчинении.

Интересно, что целый ряд зарубежных бизнес-консультантов, в том числе те, которые в самой дорогой бизнес-школе Москвы консультируют бизнес-руководство крупнейших российских компаний, рекомендуют гендиректорам взять нового человека по цифровой трансформации бизнеса. Аргументы при этом просты:

- ИТ-директор явно сопротивляется быстрой цифровой трансформации бизнеса, требуя в начале этап год на какие-то «единые классификаторы данных», «централизацию баз данных и серверов» и прочую ерунду;
- ИТ-директор недостаточно понимает бизнес-процессы компании, пусть лучше какой-то человек от бизнеса (которому и гендиректор лично доверяет) возглавит внедрение новых технологий типа «Цифрового двойника», просто давая четкие указания что делать ИТ-директору.

ИТ-директора ряда российских компаний уже поимели проблемы из-за «Цифровой трансформации бизнеса», но были и успехи. А как для вашей компании?

*Тексты других статей Александр Михайлова по разработке ИТ-стратегий и улучшению управления ИТ, цифровой трансформации бизнеса Вы найдете на сайте [www.info-strategy.ru](http://www.info-strategy.ru). На этом сайте Вы также найдете предложения по консалтингу и аудиту.*

*Если Вы хотите получать новые статьи по ИТ-стратегиям, цифровой трансформации бизнеса, расписание обучения, стоит подписаться на рассылку новой информации ([www.info-strategy.ru/subscribe](http://www.info-strategy.ru/subscribe)).*